

Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado

Carrera: Contador Publico

Confeción de Cuadro de Mando Integral para Supermercado Santa Ana de la localidad

Berrotarán, Córdoba, Argentina en el año 2019.

Bogino, María Candelaria

Legajo: CPB04387

DNI: 39.024.729

Año: 2019

## Resumen

El objetivo principal de este trabajo final de grado es diseñar un cuadro de mando integral (CMI) para el supermercado Santa Ana con el fin de medir el desempeño de la organización, ya que la empresa presenta un alto grado de informalidad en las tareas y no dispone de información financiera y no financiera lo que dificulta la toma de decisiones y un adecuado control de gestión.

Se recurrió a la observación directa, a las entrevistas y encuestas con el fin de obtener información útil para el análisis del estado actual de la empresa en cuestión. Además se consultó a datos estadísticos del sector y datos históricos pertenecientes al supermercado.

A partir del diagnóstico se diseñaron estrategias para la mejora de los aspectos positivos y para la minimización de los aspectos negativos. Dichas estrategias se tradujeron en objetivos concretos y se agruparon en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Para la medición del cumplimiento de los objetivos se diseñaron indicadores de gestión y se los presento en un esquema de fácil comprensión y análisis para los usuarios.

Palabras claves: control de gestión, estrategias, indicadores, toma de decisiones.

## Abstract

The main objective of this final degree project is to design a comprehensive balanced scorecard (BSC) for the Santa Ana supermarket in order to measure the performance of the organization, since the company has a high degree of informality in tasks and does not have information financial and non-financial, and non-financial, which makes decision making and which makes decision making and proper management control difficult.

Direct observation, interviews and surveys were used to obtain useful information for the analysis of the current status of the company in question. In addition, statistical data of the sector and historical data belonging to the supermarket were consulted.

From the diagnosis strategies were designed for the improvement of the positive aspects and for the minimization of the negative aspects. These strategies were translated into concrete objectives and were grouped into the four perspectives of the comprehensive scorecard: financial, customer, internal processes and learning and growth. In order to measure the fulfillment of the objectives, management indicators were designed and presented in a scheme of easy compression and analysis for the users.

Keywords: management control, strategies, indicators, decision making.

## Índice

Introducción .....	9
Justificación y antecedentes generales.....	11
Objetivos .....	13
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos .....	13
Marco teórico .....	14
1- Antecedentes del cuadro de mando integral.....	14
1-1 Reseña histórica.....	14
1-2 Conceptos del cuadro de mando integral.....	15
2- Procesos del cuadro de mando integral.....	16
3-Perspectivas del cuadro de mando integral .....	19
3-1 Perspectiva financiera.....	19
3-2 Perspectiva de cliente .....	21
3-3 Perspectivas de procesos internos .....	22
3-4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:.....	23
4-Direccionamiento estratégico .....	25
5- Marco conceptual.....	26
5-1 Supermercado.....	26

5-2 Estrategia .....	26
5-3 Indicadores .....	26
5-4 Análisis DAFO o FODA .....	28
5-8 Las cinco fuerzas de Porter .....	28
Marco metodológico .....	32
6- Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de información .....	32
6-1 Métodos a nivel teórico .....	32
6-2 Método a nivel empírico .....	32
7- Fuentes de información .....	33
Análisis de datos.....	35
8- Diagnóstico.....	35
9- Análisis económico .....	39
10- Análisis político .....	39
11- Análisis social .....	39
12- Situación actual del supermercadismo argentino .....	40
13- Situación actual del supermercado Santa Ana.....	44
14- Análisis de las 5 fuerzas competitivas .....	48
15- Análisis FODA .....	49
16- Conclusiones diagnósticas.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Desarrollo de la propuesta de aplicación .....	53

17 Opciones estratégicas a partir del análisis FODA.....	53
Fortalezas .....	53
Oportunidades .....	55
Debilidades.....	56
Amenazas .....	57
18- Objetivos de las perspectivas del CMI.....	58
19- Mapa estratégico.....	61
20- Indicadores del CMI.....	61
21- Cuadro de mando integral .....	75
22- Cronograma de avance - Diagrama de Gantt .....	76
23- Etapa presupuestaria .....	76
24- Conclusiones finales .....	77
25- Recomendaciones .....	77
Referencias.....	79
Anexos .....	81
Anexo 1: Entrevista al empleador y administrador.....	81
Anexo 2: Entrevista a empleados.....	82
Anexo 3: Encuesta al personal.....	83
Anexo 4: Encuesta a clientes.....	84

## Índice de tablas

Tabla 1: Técnicas e instrumentos. Elaboración propia. ....	34
Tabla 2: Estructura organizativa. Elaboración propia. ....	36
Tabla 3: Variación porcentual, respecto al mismo período del año anterior, a precios corrientes y a precios constantes. INDEC.....	40
Tabla 4: Variación y composición porcentual, a precios corrientes por grupos de artículos. Mayo 2019. INDEC.....	41
Tabla 5: Composición de las ventas según tipo de artículo. Elaboración propia.....	45
Tabla 6: Composición de costos y gastos. Elaboración propia. ....	46
Tabla 7: Indicadores de la perspectiva financiera. Elaboración propia. ....	66
Tabla 8: Indicadores de la perspectiva de cliente. Elaboración propia.....	69
Tabla 9: Indicadores de la perspectiva de procesos internos. Elaboración propia. ....	72
Tabla 10: Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Elaboración propia. ....	74
Tabla 11: Presupuesto anual. Elaboración propia .....	76

## Índice de figuras

Figura 1: Peso específico de los Activos Intangibles en el valor de las empresas. (Baraybay, 2011) .....	14
Figura 2: El Cuadro de Mando Integral como Dirección Estratégica focalizada en la creación de valor. (Baraybar, 2011) .....	16
Figura 3: El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción (Norton & Kaplan, 2009) .....	18

Figura 4: El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos. (Norton y Kaplan, 2009) .....	24
Figura 5: Las cinco fuerzas competitivas que modelan la estrategia. (Porter, 1990).....	31
Figura 6: Composición porcentual por grupo de artículos. INDEC... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Figura 7: Composición de las ventas según el tipo de artículo. Elaboración propia. <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Figura 8: Composición de costos y gastos. Elaboración propia. .... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Figura 9: Mapa estratégico. Elaboración propia. ....	61
Figura 10: Cuadro de mando integral. Elaboración propia. ....	75
Figura 11: Diagrama de Gantt. Elaboración propia.....	76



## Introducción

A través del presente trabajo se espera poder ofrecer a la empresa un importante instrumento de control de gestión, alinear su visión y misión con los requerimientos de los clientes y las tareas diarias, y así mejorar el desempeño de la organización.

En la actualidad, el gran número de operaciones, la volatilidad de las variables económicas, la competencia y la globalización de las actividades económicas hace imprescindible que cada empresario conozca el estado actual de su empresa para poder tomar decisiones, algunas rápidas, sin perder la visión de la organización y, por supuesto, continuar siendo rentable.

Para lograr esto, se elige la herramienta concreta de Cuadro de Mando Integral que es una de la más novedosa respecto del control de gestión y que tiene como ventaja la evaluación de cada área de la organización de manera integral.

En la primera parte se presenta el tema objeto de estudio con su justificación, los objetivos que persigue el proyecto y se expone la teoría y la metodología pertinente que facilita al lector la comprensión del trabajo.

Luego se desarrolla el trabajo dando respuesta a los objetivos propuestos, confeccionando el análisis FODA. En base a ello se plantean las diversas opciones estratégicas y posteriormente, se seleccionan y analizan los distintos indicadores encuadrados dentro de las cuatro perspectivas que contempla el CMI. Por último, se elabora una herramienta en donde se resumirán los indicadores y, de este modo, se podrá realizar una ágil interpretación del CMI por parte de los usuarios.

Para el desarrollo y aplicación de esta propuesta se estimó un horizonte de tiempo de 5 meses (desde noviembre 2019 hasta marzo de 2020).

## Justificación y antecedentes generales

El presente trabajo se lleva a cabo en el Supermercado Santa Ana dedicado a la comercialización de productos alimenticios, artículos de limpieza, juguetes y artículos de bazar y que desarrolla sus actividades en la ciudad de Berrotarán, Córdoba.

La problemática radica en la falta de organización de la empresa, el grado de informalidad del trabajo y la ausencia de información referida a aspectos financieros y no financieros.

Para solucionar lo mencionado anteriormente, en el presente trabajo final de grado se desarrollará la aplicación de nuevas herramientas de gestión con el fin de mejorar la empresa. Dichas herramientas proporcionarán a la empresa información corriente útil para la toma de decisiones lo que es de suma importancia debido a la volatilidad de las variables económicas y no económicas en nuestro país.

Este trabajo tiene como finalidad realizar un análisis del estado en que se encuentra la empresa con relación a sus aspectos internos y externos, que influyen en el desempeño de la misma y en la planificación de la estrategia que se utilizara para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El aporte que se pretende realizar a la organización a través de la propuesta de implementación del cuadro de mando integral es el siguiente:

- Ofrecer un análisis global de la situación de la empresa
- Proporcionar información certera para la toma de decisiones
- Facilitar el control de evolución de la empresa
- Aportar información concreta para los trabajadores

- Detectar desviaciones en el planeamiento estratégico

Una vez que el cuadro de mando integral esté en marcha se clarificará cuáles son las acciones, que vinculadas entre sí, contribuyen al logro de los objetivos, no solo en el corto sino también en el largo plazo. Además se podrá comunicar los planes de la empresa y organizar los esfuerzos en una sola dirección, ya que el CMI actúa como un sistema de control de gestión.

Como antecedente de nuestra propuesta se analiza el trabajo realizado por Robert Kaplan y David Norton (1996) para una fábrica de electrónicos. Dicho trabajo quedó plasmado en su libro “The Balance ScoreCard: Traslating Strategy into Action” en donde definen el CMI como un sistema de indicadores en donde se mide el cumplimiento de los factores de éxito. También se estudia el caso de aplicación desarrollado por Nogueira-Rivera, Medina-León, Hernández-Nariño, Comas-Rodríguez, Media-Nogueira (2017) en donde se realizó una valoración de la situación económica-financiera, se calcularon índices y se analizaron tendencias en base a la información brindada por estados financieros de una empresa dedicada a la comercialización de vinos. Además, se tuvo en cuenta el caso de procedimiento para el control de gestión en la empresa Campismo Popular de Villa Clara. Dicho trabajo fue llevado a cabo por Espino-Valdés, Sánchez-Sánchez, Aguilera-Martínez (2013) en donde se realizó un análisis externo a la organización, un diagnóstico organizacional y un diseño estratégico para luego implementar el control de gestión. Otro antecedente del que se basa el trabajo es el estudio que se realizó a la empresa Grafor C.A en donde Ramón y Abel (2018) definieron indicadores para medir el proceso de producción y a su vez dar seguimiento constante para una mejora continua.

## Objetivos

### Objetivo general

- Diseñar un cuadro de mando integral para el supermercado Santa Ana con el fin de medir el desempeño de la organización.

### Objetivos específicos

- Analizar la visión, misión y políticas actuales con la finalidad de alinearlas entre ellas.
- Realizar un análisis del entorno del supermercado para llegar a determinar los elementos internos y externos con los cuales estructurar las herramientas del FODA.
- Establecer los objetivos de cada perspectiva del cuadro de mando integral (financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento).
- Diseñar un conjunto de indicadores que permitan controlar el cumplimiento de los objetivos de cada perspectiva.
- Elaborar una herramienta donde se centralicen los datos y se presenten visualmente las perspectivas del cuadro de mando integral a los usuarios.

## Marco teórico

### 1- Antecedentes del cuadro de mando integral

#### 1-1 Reseña histórica

Como consecuencia de los cambios tecnológicos, socioculturales y políticos producidos a partir de la década del 80 los entornos en donde se desarrollan las empresas son cada vez más competitivos, globales y dinámicos. Estos cambios han generado importantes transformaciones en las organizaciones y especialmente en el sistema de control y gestión.

De esta manera es importante la habilidad que tengan las organizaciones de poder utilizar la información para competir aumentando la explotación de los activos intangibles y así potenciar el crecimiento de la empresa.

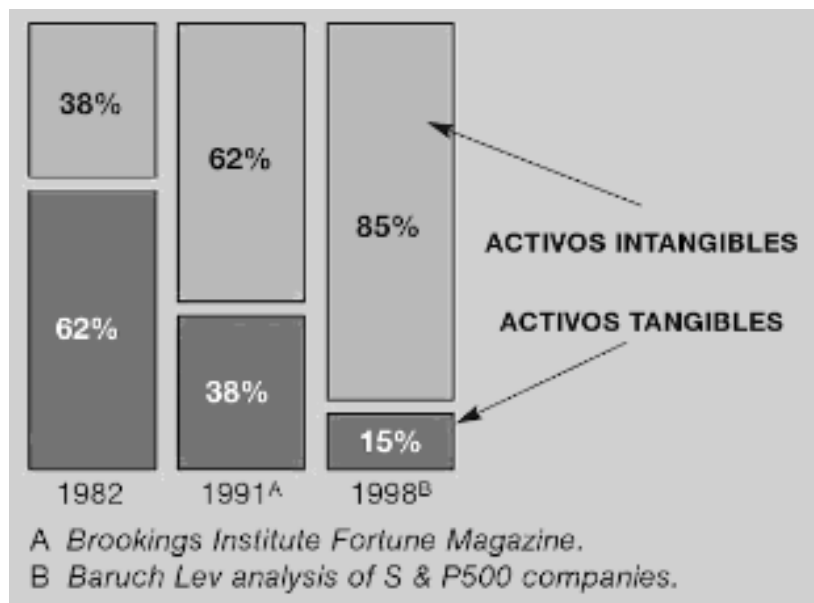


Figura 1: Peso específico de los Activos Intangibles en el valor de las empresas. (Baraybay, 2011)

El CMI o *Balanced Scorecard*, en terminología anglosajona, fue creado por dos profesores de la Universidad de Harvard en 1990, Robert S. Kaplan y David P. Norton, estos patrocinaron un estudio sobre empresas denominado “la medición de resultados en la empresa del futuro”, el cual venía motivado ya que las valoraciones financieras no estaban dando respuestas a las necesidades de las empresas. Este estudio llevó a cabo otros tipos de estudios implementados en empresas innovadoras en gestión, que pusieron de manifiesto mantener y reflejar un equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre perspectivas internas y externas, entre medidas financieras y no financieras, entre otras.

Posteriormente en 1993 se aprovechó la oportunidad de hacer evolucionar al CMI desde el sistema de mediciones que era hasta un sistema capaz de comunicar y alinear las organizaciones con las estrategias definidas, sin continuar con los enfoques tradicionales y a corto plazo. (Baraybar, 2011).

#### 1-2 Conceptos del cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como *Balanced Scorecard* (BSC) es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorear los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades. Traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

Este modelo es una herramienta de gestión aplicada a nivel mundial por sus características de claridad, eficiencia e integración que conlleva el éxito empresarial y organizacional. (Bustos y Prats, 2013).

Según Kaplan y Norton (2009) el CMI proporciona distintos instrumentos a las organizaciones para lograr el éxito competitivo en un futuro. Hoy en día las organizaciones se desempeñan en ámbitos complejos y es por eso que deberían tener en claro los objetivos y resultados que persiguen. El CMI brinda una estructura de gestión traduciendo la misión de la organización en un conjunto de estrategias de actuación medible y cuantificable.

Al CMI lo podemos definir como la dirección estratégica focalizada en la creación de valor, representándola en la siguiente imagen:



Figura 2: El Cuadro de Mando Integral como Dirección Estratégica focalizada en la creación de valor. (Baraybar, 2011)

## 2- Procesos del cuadro de mando integral

De acuerdo a lo señalado por Kaplan y Norton (2009) el cuadro de mando integral, es más que un sistema de control de gestión, dada sus características es utilizado como un sistema de gestión estratégica, el que se elabora a partir de cuatro procesos de gestión, los



que permiten que la empresa ponga en práctica la estrategia a largo plazo. Los procesos se detallan a continuación:

- Traducir la visión: el proceso comienza cuando la alta dirección traduce la estrategia en un conjunto de objetivos específicos, identificando los inductores críticos de cada objetivo.
- Comunicación y vinculación: se comunica a cada empleado los objetivos críticos a alcanzar, animando el dialogo y propiciando el entendimiento de los objetivos a largo plazo y de la estrategia para alcanzarlos. Se basan en 3 actividades:
  1. Comunicar y educar
  2. Establecimiento de objetivos
  3. Vincular las recompensas a las mediciones del desempeño
- Planificación de negocios: se establecen objetivos de 3 a 5 años. Una vez establecidos, la organización debe alinearse para el logro de los mismos, cuantificando los resultados a alcanzar en el largo plazo, identificando el mecanismo, proporcionando los recursos necesarios, y estableciendo metas a corto plazo para esos objetivos.
- Formación y feedback estratégico: el tablero de comando brinda tres elementos esenciales para el aprendizaje estratégico:
  1. Articula la visión compartida de la entidad definiendo los resultados que la empresa, como equipo, está tratando de alcanzar. El tablero comunica un modelo holístico que vincula los esfuerzos individuales con los objetivos de las unidades de negocio.

2. Suministra el sistema estratégico esencial de retroalimentación. Una estrategia de negocios puede verse como un conjunto de hipótesis sobre relaciones causa-efecto. Un sistema de retroalimentación debe ser capaz de probar, validar y modificar la hipótesis incrustada en la estrategia de una unidad de negocio.
3. El tablero facilita la revisión de la estrategia, lo que esencial en el aprendizaje estratégico. De manera general, las empresas utilizan reuniones mensuales y quincenales para analizar los resultados del periodo financiero más reciente.

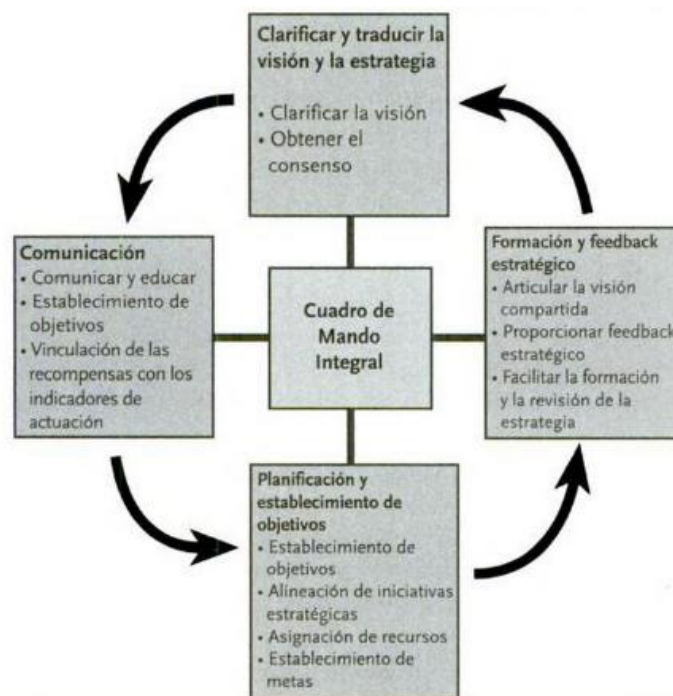


Figura 3: El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción (Norton & Kaplan, 2009)

### 3-Perspectivas del cuadro de mando integral

Según Ramón y Abel (2018) la falta de medición de los procesos de las empresas, la escasez de indicadores de gestión y análisis de los resultados son unas de las causas por las cuales las empresas no son totalmente exitosas.

Es por eso que una de las ventajas que presenta la elaboración de un CMI no se limita a analizar solamente una perspectiva sino que las considera todas en simultáneo identificando las relaciones entre ellas. De esa forma es posible establecer una cadena causa-efecto que permita tomar las iniciativas necesarias para cada nivel. Conocer cómo se enlazan los objetivos de las distintas perspectivas y los resultados de los indicadores nos permite ver si hay que hacer algún ajuste en la cadena, iniciativa o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores.

De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y éstos se alinean con las perspectivas de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

Según Norton y Kaplan (2009) el CMI es utilizado como un sistema de comunicación y de información entre las diferentes áreas de la organización. Además, permite relacionar: objetivos a corto y largo plazo, resultados deseados e inductores de esos resultados y medidas objetivas y subjetivas.

Las 4 perspectivas son:

3-1 Perspectiva financiera: el modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos por otros sino

complementados con otros que reflejen la realidad empresarial. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con los siguientes indicadores:

1. Índice de rentabilidad: mide la utilidad obtenida por cada unidad monetaria invertida. Fórmula:  $\text{Resultado neto} / \text{patrimonio neto}$ .
2. Índice de variación de rentabilidad: mide la variación de la proporción de los ingresos de las utilidades en relación a las ventas de un período. Fórmula:  $((\text{utilidad período } n / \text{ventas período } n) / (\text{utilidad del período } n-1 / \text{ventas del período } n-1))$ .
3. Índice de incremento de ventas: mide la variación de los ingresos por ventas entre períodos. Fórmula:  $(\text{ventas (período } n) / \text{ventas (período } n-1)) - 1$ .
4. Índice de porcentaje de aumento de cuotas en el mercado: mide los cambios de la relación entre ventas de la empresa y ventas totales del mercado. Fórmula:  $((\text{Venta } n / \text{ventas mercado } n) / (\text{ventas } n-1 / \text{ventas mercado } n-1)) - 1$ .
5. Índice de liquidez: nos permite valorizar el grado de solidez financiera que tiene una empresa. Fórmula:  $\text{Activo circulante} / \text{Pasivo circulante}$ .
6. Capital de trabajo neto: es una medida de la liquidez de una empresa. Fórmula:  $\text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$ .
7. Días de cobranza: indicador que pone de manifiesto el período de tiempo durante el cual el cliente obtiene financiación por parte de la empresa, generalmente, gratuita. Fórmula:  $\text{Días del año} * \text{cuentas por cobrar} / \text{ventas totales}$ .

8. Días de pago a proveedores: indicador que evalúa el número de días que, por término medio, la empresa tarda en pagar las compras efectuadas a los proveedores. Fórmula:  $\text{Días del año} * \text{proveedores de bienes de cambio} / \text{compras}$ .
9. Porcentaje de incobrabilidad: mide el porcentaje de pérdidas por incobrabilidad por cada peso de venta a cuenta corriente. Fórmula:  $\text{perdida por incobrabilidad del período n} / \text{ventas en cuentas corrientes en el período n}$

3-2 Perspectiva de cliente: En esta perspectiva los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Los indicadores drivers son el conjunto de valores del producto o servicio que se ofrece al cliente (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad con la relación con el cliente, de los atributos de los productos/servicio). Los indicadores output se refieren a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente (cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes). Los objetivos de los clientes suelen relacionarse con los siguientes índices:

1. Como el porcentaje de ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado: mide el grado de renovación de los mercados. Fórmula:  $\text{ingresos de nuevos mercados} / \text{ingresos totales}$ .
2. Satisfacción de clientes: mide el grado en que la empresa satisface las necesidades de los clientes. Fórmula: definir atributos de satisfacción, y recopilar información a través de las encuestas.

3. El porcentaje de quejas de clientes: mide el grado en que la empresa satisface las quejas de los clientes. Fórmula: Quejas recibidas / quejas totales.
4. Porcentaje de puntualidad de entrega de los productos: mide el grado de cumplimiento respecto del tiempo de entrega de los productos. Fórmula: cantidad de entregas a tiempo / cantidad de entregas totales.
5. Calificación sobre gama de productos disponibles: mide el grado de satisfacción de los clientes respecto de la gama de productos ofrecidos por el supermercado. Fórmula: recopilación de información a través de las encuestas.

3-3 Perspectivas de procesos internos: analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocios: entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros. Los objetivos de los procesos internos suelen relacionarse con los siguientes índices:

1. Porcentaje de ventas procedentes de nuevos productos: mide el porcentaje de ventas procedentes de productos nuevos. Fórmula: Venta de productos nuevos / ventas totales.
2. Eficacia: mide la eficacia que posee el personal para resolver los posibles problemas que se puedan presentar en el servicio a un determinado cliente. Fórmula: número de casos resueltos / número de reclamos.

3. Índice de desperdicios y roturas: mide la pérdida de mercadería desperdiciada o en mal estado. Fórmula:  $\text{valor de los desperdicios y roturas} / \text{ventas totales}$ .
4. Índice de quiebre de stock de góndolas: es un indicador sobre la calidad de la gestión de los abastecimientos en las góndolas. Fórmula:  $\text{Cantidad de quiebres de stock en góndolas por falta de reposición} / 1000 \text{ unidades vendidas}$ .
5. Índice de minutos de demora promedio en caja: mide cuanto es el tiempo promedio que el cliente demora en la caja. Fórmula: Recopilación de datos de la planilla de demora en caja.

3-4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Esta perspectiva es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los indicadores de esta perspectiva pueden ser:

1. Número de capacitación: mide el grado de compromiso de la empresa hacia la permanente renovación y refuerzo de los conocimientos y aptitudes de los empleados. Fórmula:  $\text{número de capacitaciones dictadas en el período n}$ .
2. Capacitación del personal: mide la cantidad de horas de capacitación por cada empleado. Fórmula:  $\text{cantidad de horas de capacitación} / \text{número de empleados}$ .

3. Índice de uso de las redes sociales: mide la participación del supermercado en las redes sociales más utilizadas. Fórmula: cantidad de seguidores obtenidos en el último año.
4. Índice de porcentaje de utilidades reinvertido en tecnología: mide cuanto es el porcentaje destinado a la inversión en tecnología a partir de las utilidades de la empresa. Fórmula: inversión en tecnología / utilidad neta. Norton y Kaplan (2009).

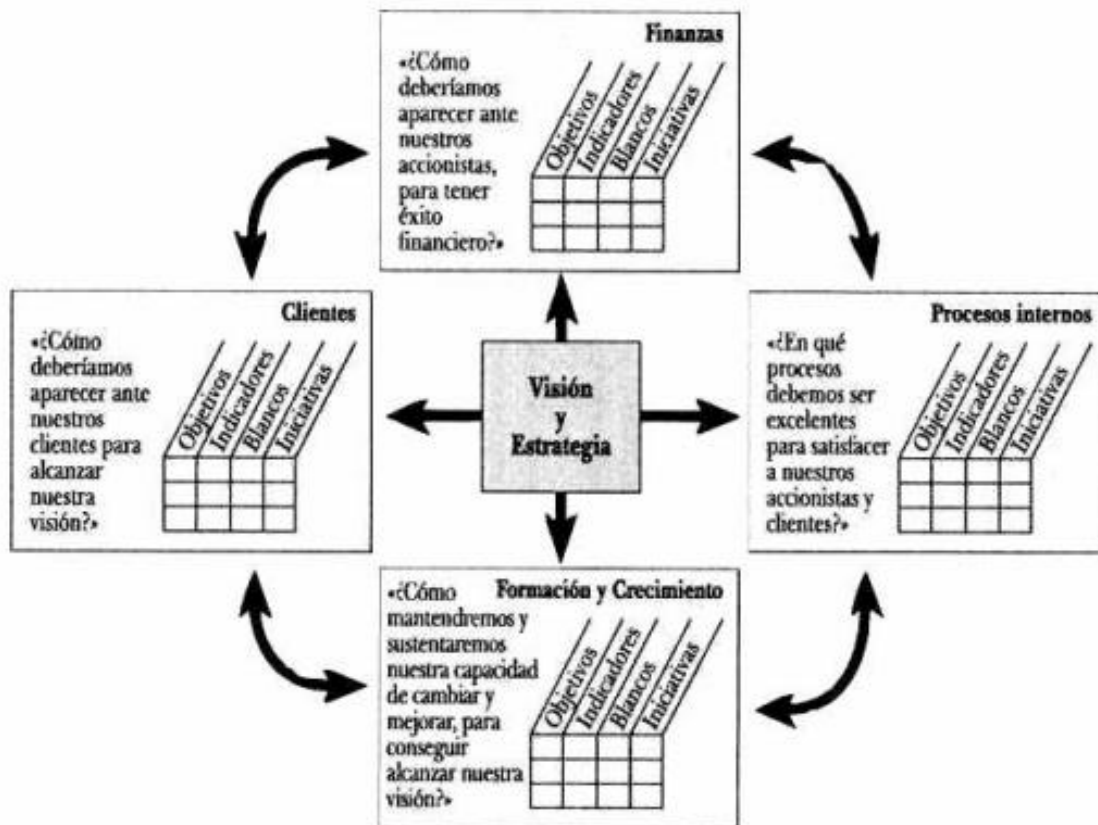


Figura 4: El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos. (Norton y Kaplan, 2009)



El cuadro de mando integral constituye una herramienta vital en la concepción del control de gestión, donde la implicación de todos los trabajadores se hace imprescindible para el éxito de su aplicación (Espino-Valdés, Sánchez-Sánchez y Aguilera-Martínez, 2013)

#### 4-Direccionamiento estratégico

Existen ciertos aspectos o factores que hay que considerar a la hora de elaborar e implementar un CMI. No basta con diseñar el CMI con sus indicadores y objetivos respectivos, sino que existen aspectos y factores estratégicos y de gestión que hay que tener en cuenta para la correcta elaboración de este. El enfoque que se les da a las perspectivas que conforman el CMI, debe corresponder con las necesidades reales de la institución. Es por eso que a continuación se describen ciertos aspectos generales que son válidos de analizar antes de la puesta en marcha de BSC.

A la hora de implementar una estrategia es muy importante involucrar a los recursos humanos. Desde el mayor directivo hasta el último empleado, deben estar comprometidos y alineados con la misma. Es por eso que se tiene que dotar al personal de los recursos (tiempo) y herramientas (capacitación) para lograr la puesta en marcha deseada. Es vital comunicar la visión, valores y estrategias a todas las personas de la institución, para que cada empleado pueda entender cuál es su rol dentro de la empresa, los resultados esperados y su aporte para el logro de la estrategia, de ese modo actuaran de forma proactiva y no reactiva.

El rol del mayor directivo es medir la efectividad de la aplicación de la estrategia utilizando tanto indicadores financieros como indicadores de actuación futura para poder tomar decisiones en tiempo reales.

El CMI es la herramienta que ayuda a que esto se pueda cumplir, permitiendo que la organización aumente la rentabilidad, mejore la calidad de vida de su entorno, mejore los procesos internos en el corto y largo plazo, provocando un aumento en su valor agregado.

## 5- Marco conceptual

### 5-1 Supermercado

Se entiende como supermercado a un establecimiento que ofrece productos de primera necesidad y de consumo masivo los cuales satisfagan los requerimientos del cliente. Este establecimiento intenta ofrecer productos de buena calidad a precios asequibles para el cliente (Miquel y Parra, 2006).

### 5-2 Estrategia

La estrategia es una planificación de algo que se propone un individuo o grupo de personas. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

En el ámbito de las empresas se utiliza la terminología “estrategia empresarial” para hacer referencia a los pasos o pautas que deben seguir para obtener los mayores beneficios.

### 5-3 Indicadores

La herramienta básica del CMI son los indicadores, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios). Es preferible que los indicadores sean de naturaleza numérica, ya que así permitirán el establecimiento de niveles de tolerancia o de desviaciones aceptables dentro del CMI. Según Salguero (2001) cuando puedes medir aquello de los que estás hablando y expresarlo en números, puedes decirse

que sabes algo acerca de ello. Pero cuando no puedes medirlo, es decir expresarlo en números, se puede decir que el conocimiento es muy deficiente y poco satisfactorio.

En la definición de los indicadores hay que escoger aquéllos que sean: relevantes, pertinentes, unívocos, objetivos, precisos y accesibles (que el coste de obtenerlos no sea desorbitado).

Según su naturaleza, encontramos indicadores que miden:

- ✓ La eficacia. Indican el grado de logro de unos objetivos previamente establecidos.
- ✓ La eficiencia. Indican el grado de cumplimiento de un objetivo en relación con los costes previamente establecidos.
- ✓ La economía. Establecen la relación entre los costes reales y los costes previstos de una actuación.
- ✓ La efectividad. Miden el impacto de una actuación sobre el medio.
- ✓ La excelencia. Establecen el grado cualitativo de satisfacción que presentan los usuarios con un servicio.
- ✓ El entorno. Miden las variables que pueden afectar la actividad de una entidad.

Una vez definidos los indicadores hace falta situarlos en plantillas que permitan su seguimiento, una fácil visualización del grado de cumplimiento de las desviaciones aceptables y su cruce. Para eso, es muy recomendable el uso de hojas de cálculo y de herramientas estadísticas informáticas en la construcción del CMI.

#### 5-4 Análisis DAFO o FODA

El análisis DAFO (o FODA) es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora. El nombre DAFO, responde a los cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo del análisis: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Para desarrollar la matriz DAFO será necesario seleccionar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que mayor impacto puedan ocasionar sobre el cumplimiento de la Misión y la Visión de la organización. En la caracterización de dichos elementos se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que pueden favorecer, o poner en riesgo, el cumplimiento de la misión de la organización.

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno que le rodea. Así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar estableciendo los principales hechos o acontecimientos del ambiente que tienen o podrán tener alguna relación con la organización. (Puente, Toledo y Ortega, 2019).

#### 5-8 Las cinco fuerzas de Porter

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

Esas cinco fuerzas son:

- Amenazas de nuevos aspirantes: “Los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir.” (Porter, 1990, p. 37)

Porter identifico siete barreras de entradas que son ventajas que presentan los negocios establecidos en comparación a los aspirantes:

- Economía de escala por parte de la oferta: estas economías surgen cuando empresas que producen en grandes volúmenes pueden reducir sus costos y esto dificulta que los nuevos competidores puedan entrar con precios tan bajos.
- Beneficio de escala por parte de la demanda: se refiere a que los compradores confían más en productos de grandes empresas al haber otra cantidad de compradores que los adquieren.
- Costes por el cambio de cliente: estos costes son costos fijos que el cliente debe asumir cuando se cambia de proveedor.
- Requisitos de capital: como lo señala Herrera y Baquero (2018) si el negocio cuenta con importantes recursos financieros probablemente contaran con una mejor posición competitiva en cuanto a los nuevos competidores.
- Beneficios para los miembros independientemente del tamaño: son los beneficios que surgen de fuentes como son la tecnología, la capacidad de tener acceso a las zonas geográficas más favorables, contar las mejores

fuentes de materia prima, la propia marca del negocio o la misma experiencia que lea ha permitido aprender a producir con mayor eficiencia.

- Acceso desigual a los canales de distribución: evidentemente el nuevo aspirante debe asegurar la distribución de sus productos o servicios y para ello deben: reducir precios, aumentar los márgenes de utilidad para el canal, ofrecerle mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc. Herrera y Baquero (2018).
- Política restrictiva del gobierno: “las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos.” (Herrera y Baquero, 2018, p. 10)
- Poder de negociación de los proveedores: “los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria.” (Porter, 1990, p.43)
- Amenazas de productos o servicios sustitutos: Porter (2017) expresa que un producto sustitutivo cumple la función idéntica o similar al producto o servicio.
- Poder de negociación de los compradores: según Porter (2017) la importancia de analizar la influencia de los clientes en un sector es vital, pues pueden obligar a las empresas establecidas a reducir precios, mejorar la calidad o aportar más servicios, enfrentando a los rivales entre ellos.
- Rivalidad entre competidores existentes: Porter (2017) menciona que las empresas compiten directamente en el mismo sector ofreciendo el mismo

producto o servicio. Cada competidor establece sus estrategias diferentes para sobresalir de los demás y ganar la participación en el mercado, por ejemplo incluyendo descuentos en los precios, único diseño de los productos, promoción, lanzamiento de nuevo producto, mejoramiento constante del servicio, etc.

---

### Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector

---

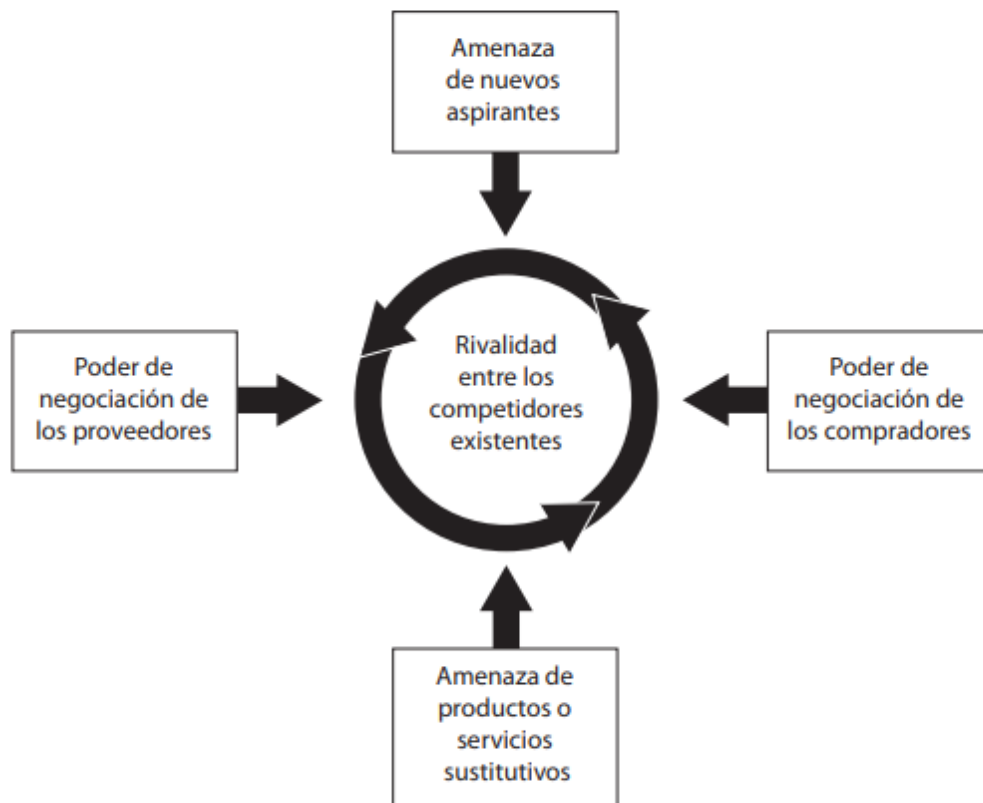


Figura 5: Las cinco fuerzas competitivas que modelan la estrategia. (Porter, 1990).

## Marco metodológico

Para el presente trabajo final se utilizara una metodología que combine tanto estrategias cuantitativas como cualitativas. Respecto de las primeras se tratara de identificar la naturaleza de la empresa, su sistema de relaciones y su estructura organizativa. A través de las segundas estrategias, se tratara de determinar el grado de vinculación entre las variables y cómo influye en el cumplimiento de los objetivos propuestos utilizando indicadores que plasmen esta información de manera sencilla y fácil de interpretar.

### 6- Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de información

#### 6-1 Métodos a nivel teórico:

- Deductivo
- Inductivo

Estos métodos van a ser utilizados para recopilar y analizar información, procesos, formatos, productos no conformes y metodología con la cual se corrigen o evalúan los procesos, esto con el fin de no inferir en los requerimientos de la organización.

También se utilizarán para verificar de manera precisa la conducta de la empresa en cuanto a lo que ofrecen al consumidor, como el servicio, la atención y variedad de productos.

#### 6-2 Método a nivel empírico:

- Observación: Por medio de la utilización de esta técnica se obtendrá una descripción de la situación actual de la empresa en cuanto a visión, misión y objetivos. Además, este método permite observar la conducta de los habitantes, verificar las necesidades, gustos y preferencias de los



consumidores y de ese modo, la empresa sabrá lo que realmente debe mejorar para lograr los objetivos que se ha propuesto.

- Entrevista: En este método se utilizará la entrevista cerrada al personal de la empresa para obtener datos específicos que necesitamos respecto a aspectos internos del supermercado. Además se va a realizar entrevistas abiertas, al dueño y administrador, para obtener datos relativos a la operatoria y a la estructura organizativa de la empresa.
- Encuesta: se realizará una serie de preguntas a los clientes para que ellos la respondan de manera anónima. A través de esta técnica, obtendremos datos referido al nivel de satisfacción de los clientes respecto a la calidad del servicio ofrecido por el supermercado.

#### 7- Fuentes de información

- Primarias: van a ser las personas entrevistadas para conocer la situación actual de la empresa en cuanto a estructura organizativa.
- Secundarias:
  - Estados contables históricos de la empresa
  - Estudios y estadísticas del sector publicados por organismos oficiales y privados que pueden ser utilizados para desarrollar el contexto económico general en el cual se desempeña la empresa.

Objetivo Específico	Datos a relevar	Técnica de recolección	Fuente de información	Instrumento
Análisis de la visión, misión y políticas actuales.	Analizar si la misión, visión y políticas actuales están alineadas entre sí.	Entrevista abierta con el administrador del supermercado.	Primaria	Guía de entrevista (Anexo 1)
Análisis del entorno del supermercado.	Analizar aspectos internos y externos que influyen en la empresa.	Entrevista abierta y cerrada. Encuestas. Observación directa.	Primaria y secundaria.	Guía de entrevista (Anexo 1 y 2). Guía de encuesta (Anexo 3 y 4). Análisis de datos.
Establecer los objetivos de cada perspectiva.	Analizar aspectos positivos y negativos del análisis FODA.	Observación directa.	Primaria.	Grilla de observaciones. Diagnóstico de la empresa.
Diseñar indicadores para el control de cumplimiento de objetivos.	Analizar los objetivos de cada perspectiva del CMI.	Observación directa.	Primaria.	Grilla de observaciones. Desarrollo de la propuesta de aplicación.
Elaborar una herramienta final en donde se presentaran visualmente las perspectivas.	Valores de los indicadores.	Estados Contables. Planillas de trabajo. Entrevistas. Encuestas.	Primaria.	Desarrollo de la propuesta de aplicación.

Tabla 1: Técnicas e instrumentos. Elaboración propia.

## Análisis de datos

### 8- Diagnóstico

Los supermercados han sido y son grandes cadenas de abastecimiento para los consumidores. Son establecimientos mayores a una tienda y menores a los hipermercados, lugares donde el consumidor puede escoger libremente el producto y satisfacer sus necesidades.

Por lo general los productos que se comercializan son de consumo, lavandería, productos para el mantenimiento de hogar, en algunos además comercializan juguetes, artículos de bazar, entre otros. Todos estos productos que se proveen en estos lugares requieren de inversión, maquinarias, organización, trabajo y cooperación.

El supermercado de estudio nació en el año 1988 siendo una carnicería ubicado en la calle Lobo Castellanos 349 de la localidad de Berrotarán, dpto. de Río Cuarto, la cual era abastecida por los propios animales que el propietario tenía en su campo. El 25 de enero del año 1995 comenzaron a comercializar distinta variedad de productos en el mismo local. Tenían alrededor de 3 y 4 empleados.

El 08 de mayo de 1999 se trasladaron a Sarmiento 138 de la misma localidad y se formó lo que hoy en día es el supermercado con más trayectoria de Berrotarán. El mismo tiene un nombre de fantasía llamado Supermercado Santa Ana y cuenta con 17 empleados.

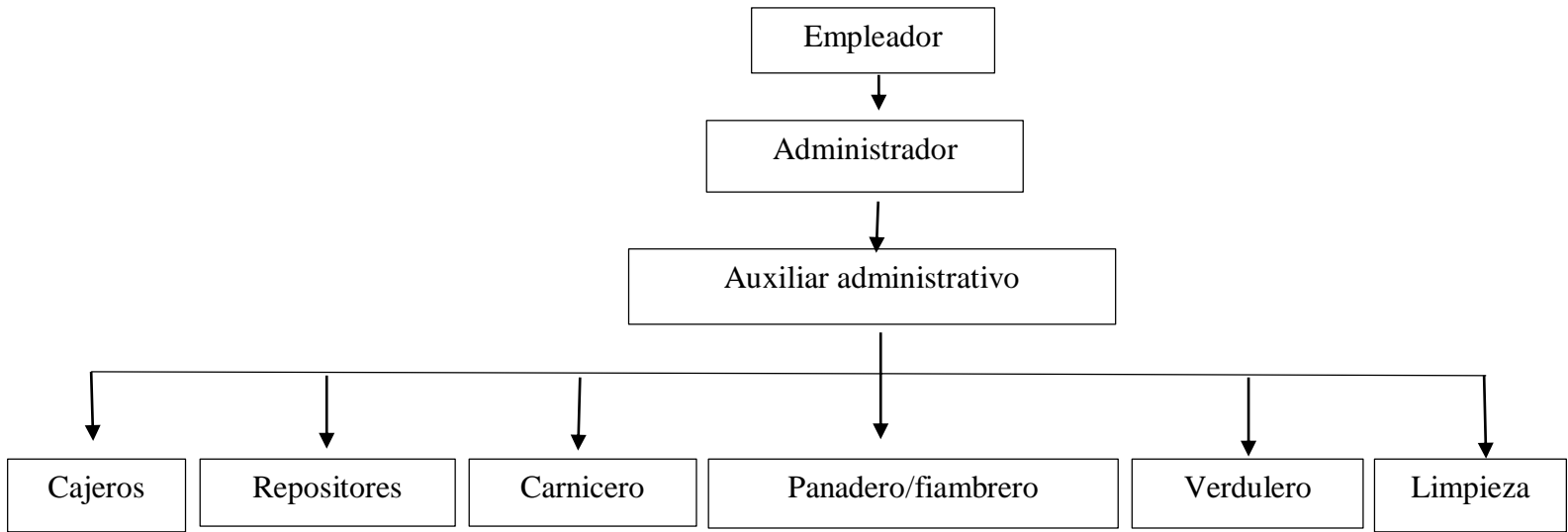


Tabla 2: Estructura organizativa. Elaboración propia.

Esta organización es de propiedad de una persona física llamada Bogino Enrique Antonio. La misma ofrece una gran variedad de productos a precios moderados y una excelente atención al público. El supermercado Santa Ana está orientado al público en general ya sea clase baja, media o alta.

Los productos ofrecidos por la empresa son de consumo (lácteos, carnes, verduras, frutas, alimentos no perecederos, golosinas, fiambres), de limpieza y perfumería, panadería, bebidas, artículos para el hogar, juguetería, jardinería, y alguna variedad de productos para mascotas.

La visión es ser el Supermercados líder a nivel regional, en servicio de atención al cliente, variedad de productos y precios accesibles.

La misión del supermercado Santa Ana es brindar permanentemente calidad en la atención y el servicio para satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes a través de la mejora continua en cada uno de los procesos.

Los valores que presenta la organización son:

- ❖ Responsabilidad
- ❖ Honestidad
- ❖ Confianza
- ❖ Aprendizaje
- ❖ Respeto y tolerancia
- ❖ Lealtad
- ❖ Disciplina

El supermercado cuenta con las siguientes redes sociales:

- Instagram: supersantaana
- Facebook: Super Santa Ana

Estructura organizativa y funciones

Como se mencionó anteriormente el supermercado es de propiedad de una persona física que además de ser dueño es el empleador y el encargado de las funciones de tesorería, como la de pagos a proveedores, pagos al fisco y pagos a empleados. A su cargo tiene 17 empleados:

Administrador: es quien desempeña la función administrativa de todo el supermercado como la de negociaciones con los proveedores y, en algunos casos, los

clientes, controles de facturación, supervisa las tareas de los demás empleados, define el precio de venta de la mercadería junto con promociones y ofertas.

Auxiliar administrativo: es quien ofrece apoyo al área administrativa y realiza tareas delegadas por el administrador, como la de controlar la mercadería recibida de los proveedores, publicar los precios fijados por el administrador, también se encarga de supervisar las tareas de los demás empleados y en algunas ocasiones se ocupa de la atención al público en general.

Cajeros: su principal función es cobrar la mercadería vendida y atención al público en general. El supermercado cuenta con 5 cajeros. En algunas ocasiones prestan diversas funciones como la de reposición de mercadería en el sector de góndolas y atención al público en el sector de verdulería.

Repositores: actualmente hay 4 encargados de reponer la mercadería en las góndolas. Además uno de ellos es quien reparte los pedidos de los clientes a sus respectivos domicilios. En ocasiones se brinda auxilio al sector de carnicería.

Carnicero: sus principales funciones son atención al público, control de la mercadería de su sector y fraccionamiento de la misma y por último informa al administrador los faltantes para realizar los pedidos al proveedor.

Verdulero: tiene a su cargo la atención al público, recepción de la mercadería, control y organización de la misma.

Panadero/ Fiambrero: Hay dos empleadas en este sector quienes tienen a su cargo la atención al público, la organización de la mercadería, la confección de los pedidos y, posteriormente, su recepción y control.

Personal de limpieza: en este sector también hay dos empleadas quienes realizan tareas de limpieza en todo el supermercado.

#### 9- Análisis económico

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad económica. Después de experimentar una contracción de -1,8% en 2016, y una tasa de crecimiento de 2,9% en 2017, el PIB volvió a caer el año pasado a -2,6%. En 2018, el país fue golpeado por un cambio de ánimo de los inversionistas extranjeros con respecto a los mercados emergentes, lo que generó una larga y masiva liquidación del peso, activando presiones inflacionistas, ante lo cual el Banco Central subió con fuerza las tasas de interés. La inflación es una preocupación de peso en Argentina, fue de 31,8% en 2018. Y desde enero a junio de 2019 suma un 22,4%. Además, se espera que la inflación anual del 2019 sea del 39,9%.

#### 10- Análisis político

Desde la asunción del actual Presidente Mauricio Macri Argentina parece haberse vuelto a integrar en los mercados internacionales. Lanzo un gran plan de reformas para mejorar la situación económica y financiera del país: un ajuste monetario para atraer nuevos inversionistas, la supresión de diferentes barreras a la inversión extranjera y la implementación de exenciones de impuesto para industrias de exportación clave (sobre todo de agricultura), medidas tomadas para mejorar el nexo con EEUU y la UE. Sin embargo los resultados económicos de 2017 no se ajustaron a las expectativas del gobierno. Hubo altos índices de desempleo y pobreza.

#### 11- Análisis social

En 2018, la tasa de desempleo en Argentina fue de 8,9%, y para el primer semestre del 2019 es del 10,1% y se espera que baje ligeramente a 9,2% en 2020. El gobierno

argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo. La situación social del país se caracteriza por tensiones constantes entre el gobierno y los movimientos sindicales en torno a las reformas anunciadas. Casi un tercio de la población en Argentina vive bajo la línea de pobreza.

## 12- Situación actual del supermercadismo argentino

Respecto a las ventas en supermercados, el INDEC informó que las ventas a precios corrientes para mayo de 2019 aumentaron en un 2,3% respecto al mes anterior y un aumento del 44,7% respecto al mismo mes del año anterior. Sin embargo, las ventas de mayo de 2019 a precios constantes de diciembre de 2016, disminuyeron en un 1,0% respecto al mes anterior y una caída del 13,5% respecto a mayo 2018.

Período	Variación porcentual respecto al mismo período del año anterior	
	a precios corrientes	a precios constantes
<b>Acumulado 5 meses de 2018</b>	<b>22,50</b>	<b>1,80</b>
<b>Acumulado 5 meses de 2019</b>	<b>42,20</b>	<b>-12,70</b>
ene-18	16,60	-2,70
feb-18	22,10	1,70
mar-18	31,50	9,50
abr-18	17,10	-2,30
may-18	25,60	3,10
jun-18	31,60	4,20
jul-18	26,00	-2,80
ago-18	26,80	-4,10
sep-18	30,80	-7,90
oct-18	33,80	-9,90
nov-18	33,40	-12,40
dic-18	40,30	-8,70
ene-19	39,90	-10,70
feb-19	40,50	-12,10
mar-19	39,90	-14,50
abr-19	45,60	-12,60
may-19	44,70	-13,50

Tabla 3: Variación porcentual, respecto al mismo período del año anterior, a precios corrientes y a precios constantes. INDEC.



Esta situación afecta de manera directa a los supermercados que están operando en la actualidad con bajísimos márgenes de rentabilidad, que incluso llegan a ser negativos en algunos casos, poniendo en riesgo la continuidad de una gran cantidad de empresas del sector. Adicionalmente cabe destacar que el supermercadismo está absorbiendo parte de los aumentos de costos de la industria, evitando trasladar en su totalidad dichos incrementos ante la profunda caída de la demanda, por lo que se ven obligados a recurrir a promociones, descuentos y prácticas similares, que terminan afectando seriamente su rentabilidad

Respecto a las ventas totales a precios corrientes por grupo de artículos, el INDEC informó que durante mayo de 2019, los grupos de artículos con los aumentos más significativos respecto al mismo mes del año anterior son: “Carnes” 67,1 %, “Artículos de limpieza y perfumería” 56,3%, “Lácteos” 61,9 % y “Almacén” 56,8%.

Supermercados. Variación y composición porcentual, a precios corrientes por grupos de artículos. Mayo de 2019.		
Grupo de artículos	Variación porcentual respecto al mismo mes del año anterior	Composición porcentual
<b>Total</b>	<b>44,70</b>	<b>100,00</b>
Bebidas	40,70	10,30
Almacén	56,80	28,30
Panadería	47,20	3,80
Lácteos	61,90	12,30
Carnes	67,10	11,30
Verdulería y frutería	32,00	3,00
Alimentos preparados y rotisería	38,50	1,10
Artículos de limpieza y perfumería	56,30	15,00
Indumentaria, calzados y textiles para el hogar	31,00	3,00
Electrónicos y artículos para el hogar	-25,90	4,90
Otros	33,30	7,10

Tabla 4: Variación y composición porcentual, a precios corrientes por grupos de artículos. Mayo 2019. INDEC.

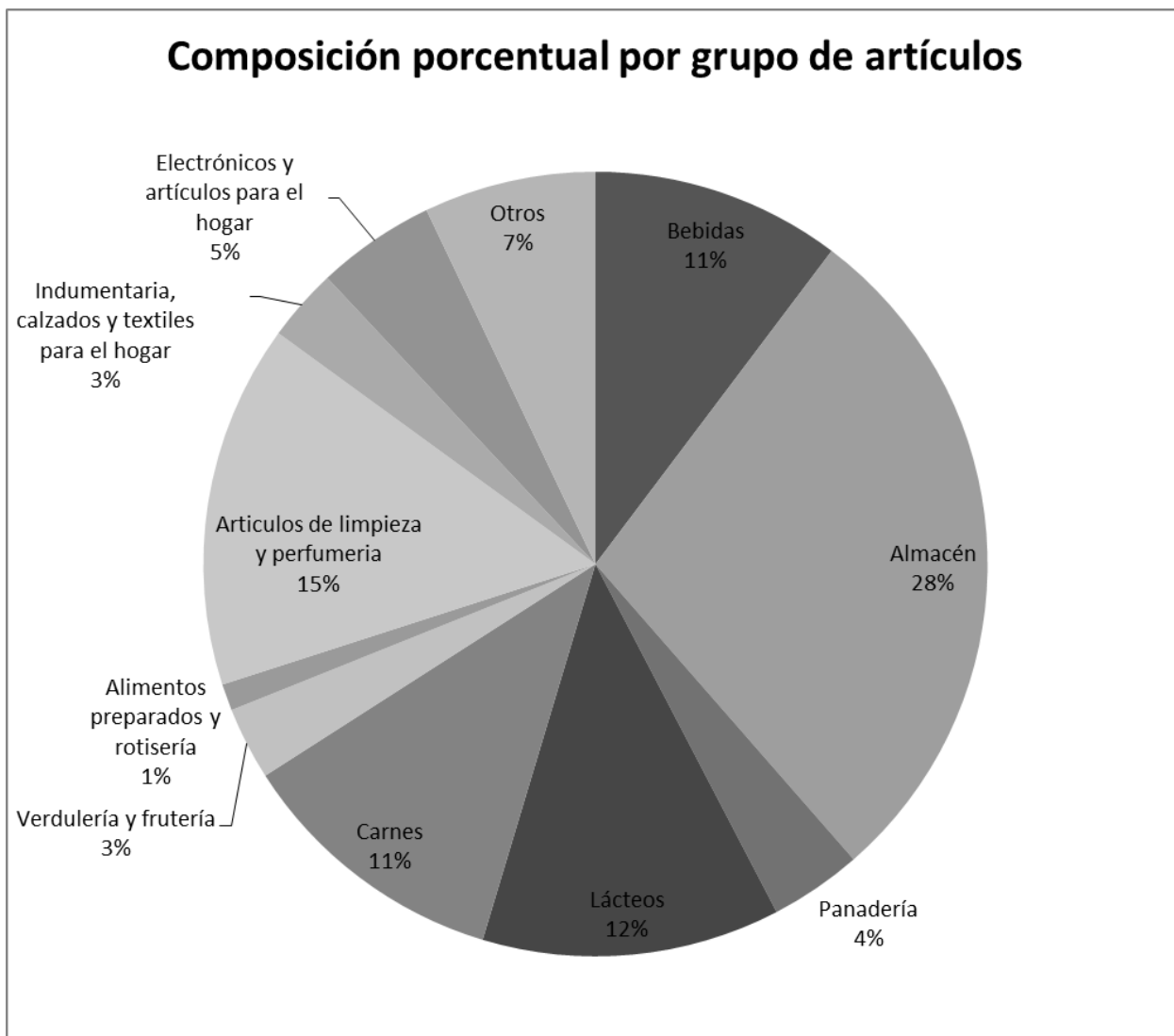


Figura 6: Composición porcentual por grupo de artículos. INDEC

Además, el INDEC informó que en mayo de 2019 las ventas totales a precios corrientes en el salón de ventas representan un 98,1% de las ventas totales y muestran un aumento del 44,9% respecto a mayo de 2018. Por su parte, las ventas totales a precios corrientes por el canal on line representan un 1,9% de las ventas totales y tuvo una variación positiva de 32,9% respecto al mismo mes del año anterior.

Las ventas en los supermercados se pueden discriminar según el medio de pago con el que se realizan, los cuales comprenden efectivo, tarjeta de crédito, tarjeta de débito y otros medios de pagos como vales, cuponeras, ticket canasta, gift card, etcétera. En mayo de 2019, las ventas totales a precios corrientes realizadas en efectivo representan un 34,0% de las ventas totales y muestra aumento del 44,7% respecto a mayo de 2018; por su parte, las efectuadas mediante tarjeta de débito representan un 27,3% de las ventas totales y tuvo una variación positiva de 60,1% respecto al mismo mes del año anterior; las ventas totales a precios corrientes abonadas con tarjeta de crédito representan un 35,4% de las ventas totales y su variación porcentual respecto a mayo de 2018 fue de 36,0%; por último las realizadas mediante otros medios de pagos representan un 3,3% del total y muestra un aumento del 29,5% respecto al mismo mes del año anterior.

Se calcula que, en su totalidad, el supermercadismo genera alrededor de 120.000 empleos formales, con un perfil que, en el caso de los supermercados de capital nacional, se caracteriza por un elevado promedio de antigüedad, cercano a los 10 años. Esta circunstancia propicia un elevado compromiso social considerando los lazos que se generan, motivo por el cual se extreman las medidas para evitar despidos a pesar de la difícil situación que se está viviendo. Además, es de destacar el elevado costo que conlleva el despido de un empleado con una antigüedad considerable, circunstancia que también influye para que las empresas del sector eviten reducciones de personal, que las ayudarían a bajar costos para seguir operando con bajos niveles de demanda. Es un hecho reconocido que el costo laboral es un componente de fundamental importancia en el costo total de la actividad supermercadista y llega a niveles que ubican a la Argentina en el primer nivel en la región. Teniendo en cuenta lo anterior, se explica por qué una caída en las ventas tan

prolongada y profunda, no ha generado una “ola de despidos” como podría suponerse, ya que según cifras del INDEC, de mayo de 2018 a mayo de 2019, la cantidad de puestos de trabajo disminuyó en un 2,1%.

### 13- Situación actual del supermercado Santa Ana

De acuerdo a los datos obtenidos de la observación directa, de las entrevistas al administrador y al personal de la empresa, de las encuestas a clientes y empleados y de los estados contables, se puede realizar un diagnóstico desde 4 puntos de vista que están directamente relacionados con las perspectivas del CMI:

1. Perspectiva financiera (punto de vista de los propietarios sobre su inversión): de acuerdo a los estados contables de los dos últimos ejercicios económicos, se puede ver que las ventas gravadas en IVA tuvieron una variación positiva a valores corrientes del 17%, pero también aumentaron los costos y gastos: los sueldos y cargas sociales lo hicieron en un 25% y las compras de mercadería y gastos generales variaron en un 15%. Respecto al activo afectado a la actividad se puede observar que las disponibilidades aumentaron en un 48%, pero lo más impactante es el aumento de las cuentas corrientes de los clientes que variaron en un 143%. Con respecto al pasivo del supermercado, si bien disminuyó la deuda con los organismos de la seguridad social hubo un aumento de las deudas fiscales del 51% y de las deudas con los proveedores del 53%. Además, el empleador demostró preocupación por el incremento de las cuentas en mora e incobrables que mantienen los clientes con el supermercado.

Según datos informados por el administrador la composición de las ventas, según tipo de artículos es la siguiente:

<b>Composición de las ventas según tipo de artículo</b>	
<b>Productos</b>	<b>Porcentajes</b>
Productos alimenticios	40%
Productos de limpieza	23%
Productos de perfumería	6%
Productos para el hogar	15%
Productos de juguetería	4%
Productos de jardinería	6%
Productos para mascotas	3%
Otros productos	3%

Tabla 5: Composición de las ventas según tipo de artículo. Elaboración propia

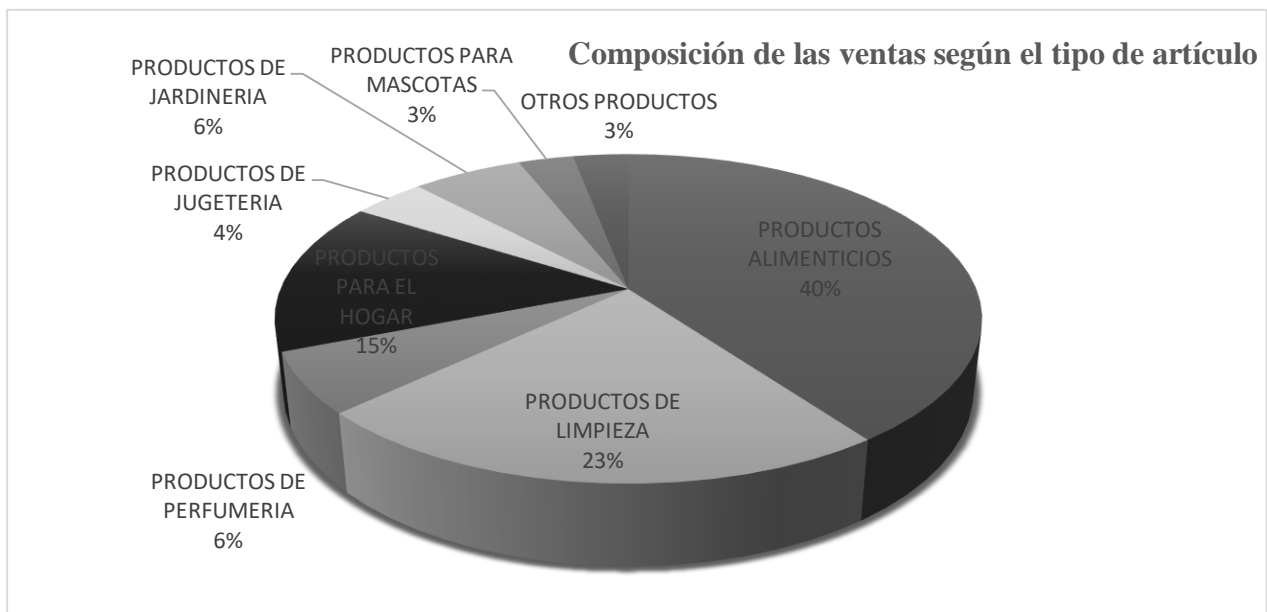


Figura 7: Composición de las ventas según el tipo de artículo. Elaboración propia.

Con respecto a los costos y gastos su composición se detalla a continuación:

<b>Composición de costos y gastos</b>	
<b>Costos y gastos</b>	<b>Porcentajes</b>
Compra de mercadería	45%
Gastos de luz	12%
Gastos de gas	5%
Gastos de teléfono	4%
Gastos de combustible	3%
Gastos de seguros	3%
Sueldos y cargas sociales	20%
Otros gastos	8%

Tabla 6: Composición de costos y gastos. Elaboración propia.

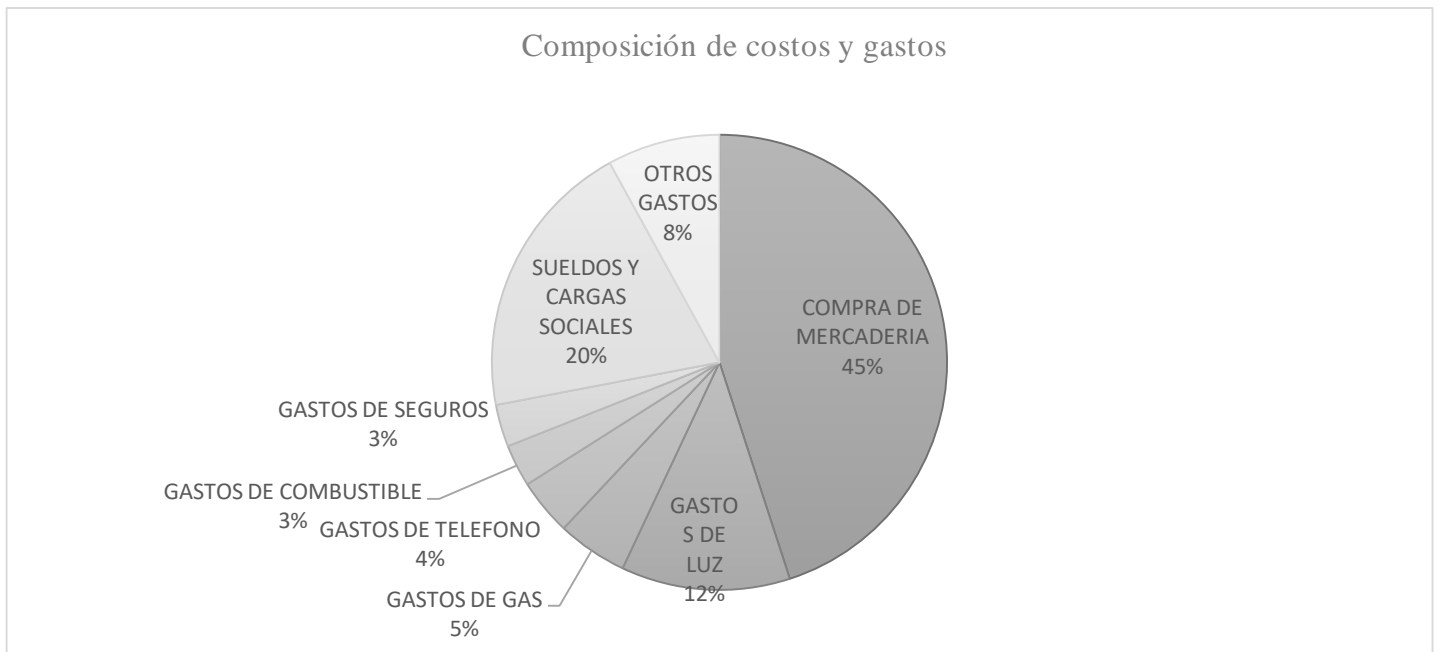


Figura 8: Composición de costos y gastos. Elaboración propia.

- Perspectiva de cliente (punto de vista de los compradores sobre el supermercado): los datos obtenidos de las encuestas reflejan que hay una

buena percepción de los clientes en lo referido a la atención recibida por parte de los dueños y de los empleados, en cuanto a variedad y precio de los productos y respecto a prolijidad e higiene. También se mostraron satisfechos con los servicios ofrecidos por el supermercado, principalmente el de reparto de mercadería a domicilio que es donde se tiene una ventaja competitiva. Sin embargo, los compradores demostraron que tienen poco conocimiento de las redes sociales que maneja el supermercado.

3. Perspectiva de procesos internos (punto de vista de la organización en cuanto a innovación, equipamiento, infraestructura y procedimientos): de la entrevista al empleador, administrador y al personal y de la observación directa surge que la empresa creció en innovación ya que incorporó una nueva sección de ventas, también demostró eficacia a la hora de resolver los reclamos de los clientes. Sin embargo, de los datos relevados surge que el supermercado mantiene un gran porcentaje de desperdicio de mercadería.
4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (punto de vista del capital humano en cuanto a capacitación, clima laboral e incorporación de tecnología): de la observación directa y de las entrevistas y encuestas al personal se puede concluir que los empleados están satisfechos con el clima laboral en el que desempeñan sus tareas y con el trato recibido por sus superiores. Sin embargo, consideran que deberían recibir más capacitaciones e incentivos.

#### 14- Análisis de las 5 fuerzas competitivas

- I. Amenaza de nuevos aspirantes: actualmente, en la localidad de Berrotarán no hay indicios de que fuesen a abrir un nuevo supermercado, por lo que el grado de relevancia de esta fuerza competitiva es nulo.
- II. Poder de negociación de los proveedores: El supermercado Santa Ana posee acuerdos tácitos con la mayoría de sus proveedores por lo que la negociación con ellos siempre gira alrededor del precio de la mercadería, de descuentos por volumen de compra y por la ubicación estratégica, dentro del supermercado, de los productos que comercializan. En este caso el nivel de relevancia de esta fuerza es media.
- III. Amenazas de servicios sustitutos: esta fuerza competitiva es de alta relevancia debido que alrededor del supermercado existen varios quioscos, autoservicios, la terminal de ómnibus y algunos bares, que si bien no son de gran envergadura como un supermercado ofrecen productos similares y tienen una franja horaria de atención al público más amplia.
- IV. Poder de negociación de los compradores: la importancia de esta fuerza competitiva es baja debido a que los compradores sólo acuden a negociar en ocasiones especiales como eventos o fiestas que requieran de un gran volumen de compra y, en este caso se procede a negociar algún tipo de descuento.



- V. Rivalidad entre competidores existentes: la localidad de Berrotarán en la actualidad cuenta con cuatro supermercados, la competencia más fuerte es el supermercado Atomo. En el año 2018 abrieron dos supermercados, al mando de empresarios chinos, llamados supermercado Santiago y Súper Ahorro. La rivalidad siempre rondará alrededor del precio, por lo que es común que los supermercados ofrezcan continuamente promociones.

#### 15- Análisis FODA

Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), y las perspectivas del CMI de la organización para determinar los aspectos específicos sobre los cuales se plantearán las guías para aprovechar lo que tiene y buscar oportunidades de mejora.

**SUPERMERCADO SANTA ANA**

	ASPECTO INTERNO	ASPECTO EXTERNO
ASPECTO POSITIVO	<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresa familiar.</li> <li>2. Buena atención al público.</li> <li>3. Servicio de reparto.</li> <li>4. Cuentas corrientes para los clientes.</li> <li>5. Grandes ofertas respecto a la competencia.</li> <li>6. Alianza estratégica con proveedores.</li> <li>7. Más de 25 años de trayectoria.</li> <li>8. Poseer redes sociales.</li> <li>9. Variedad de productos.</li> <li>10. Grandes Sorteos.</li> </ol>	<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de crear una página web.</li> <li>2. Posibilidad de acceder a capacitaciones referidas a la atención al público.</li> <li>3. Nuevas demandas de consumidores respecto a personas celiacas e intolerantes a la lactosa.</li> <li>4. Posibilidad de abrir el canal on line de ventas.</li> </ol>
	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desperdicio de mercadería.</li> <li>2. Clientes en mora.</li> <li>3. Poca capacitación del personal.</li> <li>4. Falta de organización del trabajo.</li> <li>5. Clientes incobrables.</li> <li>6. Poca inversión en tecnología.</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altos índices de inflación.</li> <li>2. La gran competencia.</li> <li>3. Crecimiento de supermercados.</li> <li>4. Inestabilidad económica.</li> </ol>

## 16- Conclusiones diagnósticas

Del análisis de los datos obtenidos se puede concluir que:

- Hubo un gran aumento de las cuentas corrientes de los clientes, lo que está directamente relacionado con la crisis económica que atraviesa nuestro país. Es importante destacar que la estrategia de ofrecer cuentas corrientes a los clientes representa una ventaja competitiva para el supermercado Santa Ana, pero es necesario controlar dicho aspecto para evitar que influya negativamente en la liquidez corriente de la empresa.
- Aumento de los clientes incobrables y de las deudas en mora. Este aspecto deriva directamente del punto mencionado anteriormente ya que ante un aumento de las cuentas corrientes de los clientes hay un aumento del riesgo de incobrabilidad.
- Hubo un aumento de las deudas con los proveedores. Este punto surge de los estados contables y también está directamente relacionado con la crisis económica. Es muy importante monitorear que dicho aumento no perjudique la alianza estratégica con los proveedores que actualmente representa una fortaleza para la organización.

- En el supermercado se desperdicia parte de la mercadería destinada a la venta, por lo que se hace necesario mejorar la organización de las tareas con la finalidad de disminuir dichos volúmenes.
- El personal recibe muy poca capacitación. En este punto es importante desarrollar una solución para esta debilidad y controlar su cumplimiento.
- Los compradores demostraron poco conocimiento de las redes sociales que maneja el supermercado. Esta conclusión surge de la encuesta a los clientes y como actualmente las redes sociales sirven como medio de publicación y publicitario es necesario monitorear la participación del supermercado en dichas redes para lograr un mejor aprovechamiento de las mismas.

### Desarrollo de la propuesta de aplicación

En esta etapa del trabajo final de grado, a partir del análisis de datos y del diagnóstico realizado con la matriz FODA, se propone realizar opciones estratégicas y luego definir los objetivos de cada perspectiva que componen al CMI apuntando a consolidar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, solucionar las debilidades y a neutralizar las amenazas.

#### 17 Opciones estratégicas a partir del análisis FODA.

##### Fortalezas

##### Fortaleza 1: Empresa familiar.

De acuerdo a la visión del supermercado, como ya mencionamos anteriormente ser el supermercado líder a nivel regional, surge como objetivo adquirir una mayor cuota del mercado, obteniendo más clientes y un mayor volumen de ventas para así poder aumentar la rentabilidad.

##### Fortaleza 2 y 3: Buena atención al público y servicio de reparto.

De acuerdo a estas dos fortalezas del supermercado, que también surgen de la visión, se espera mejorar aún más la atención al público y los servicios de repartos de mercaderías a domicilio para así llegar a una mayor fidelización de los compradores que se vería reflejado en un incremento de ventas.

Fortaleza 4: Cuentas corrientes para los clientes.

Con respecto a esta fortaleza se espera poder hacer más efectiva la tarea de cobranza de las cuentas corrientes de los clientes del supermercado. De esta manera se espera lograr una disminución de los clientes en mora.

Fortaleza 5: Grandes ofertas respecto a la competencia.

Actualmente el supermercado cuenta con ofertas las cuales son publicadas esporádicamente. El objetivo que se propone es definir la frecuencia del lanzamiento de las mismas y además que este dato sea de conocimiento del público en general.

Fortaleza 6: Alianza estratégica con proveedores.

A partir de esta fortaleza, se propone consolidar los vínculos comerciales con los proveedores, manteniendo una buena conducta de pago con el fin de lograr buenos descuentos y bonificaciones.

Fortaleza 7: Más de 25 años de trayectoria.

Respecto de este punto del análisis FODA, se considera irrelevante establecer un objetivo, ya que la ampliación de la trayectoria depende de alcanzar la visión del supermercado.

Fortaleza 8: Poseer redes sociales.

Como mencionamos anteriormente, el supermercado tiene cuenta de Instagram y de Facebook, las cuales se utilizan con poca frecuencia. Lo que se propone es hacer un mayor aprovechamiento de las mismas como medio publicitario.

Fortaleza 9: Variedad de productos.

Con respecto a esta fortaleza, se espera seguir ofreciendo a los compradores una amplia gama de productos de calidad.

Fortaleza 10: Grandes sorteos.

En la actualidad el supermercado tiene como política realizar sorteos periódicamente con la finalidad de atraer nuevos compradores e incentivar las ventas de los clientes ya existentes.

Oportunidades

Oportunidad 1: Posibilidad de crear una página web.

Como ya se mencionó anteriormente, si bien el supermercado cuenta con redes sociales, se propone la creación de una página web en donde los compradores tengan acceso a las ofertas y promociones vigentes del supermercado. Cabe aclarar que es un objetivo a largo plazo con un horizonte de tiempo de 3 años aproximadamente.

Oportunidad 2: Posibilidad de acceder a capacitaciones referidas a la atención al público.

En la ciudad de Berrotarán hay una sede del centro de empleados de comercio que regularmente dicta cursos destinados a los afiliados. Por lo tanto el supermercado tendrá como objetivo incentivar a los empleados a asistir a los cursos que se dicten de acuerdo a las tareas que desarrollan.

Oportunidad 3: Nuevas demandas de consumidores respecto a personas celiacas e intolerantes a la lactosa.

Si bien en el supermercado se ofrecen diversos tipos de productos para personas celíacas e intolerantes a la lactosa, éstos se encuentran dispersos entre las góndolas. Con respecto a esto y debido al incremento de demanda de productos sin TACC (trigo, avena, cebada y centeno), libres de gluten y apto para aquellos que sean intolerantes a la lactosa, se plantea diseñar una sección específica de estos productos para que las personas puedan tener acceso a ellos sin tanta dificultad.

Oportunidad 4: Posibilidad de abrir el canal on line de ventas.

Esta oportunidad se relaciona directamente con la creación de la página web. En un primer tramo los compradores van a acceder a las promociones y ofertas vigentes y luego, se abrirá el canal on line de ventas para que los compradores puedan realizar su pedido, pagar on line y recibirlo en su domicilio.

Debilidades

Debilidad 1: Desperdicio de mercadería.

Actualmente existen grandes cantidades de mercadería que no sirve para la venta por estar vencida, defectuosa o en mal estado, por lo que para disminuir esos volúmenes de productos desperdiciados se propone incrementar el control y la rotación de productos.

Debilidad 2: Clientes en mora.

Como es sabido, el supermercado tiene como política la venta a cuenta corriente para los clientes, por lo que esta debilidad tiene relación directa con la fortaleza 4 y persiguen el mismo objetivo que es la reducción del tiempo en que los clientes permanecen en mora.

Debilidad 3: Poca capacitación del personal.



A pesar de la larga trayectoria que tiene el supermercado, son muy pocas las veces que se les incentivo a los empleados a que accedan a capacitaciones, por lo que aprovechando la oportunidad 2 se espera aumentar la horas de capacitación del personal.

Debilidad 4: Falta de organización.

Si bien los puestos de trabajo están definidos y cada empleado tiene claro qué tareas debe realizar, en ciertas ocasiones puede ocurrir que ante la ausencia de algún trabajador se produzca una desorganización en las tareas diarias designadas para cada puesto de trabajo. Es por eso que se ve afectada la reposición de mercadería en las góndolas, el tiempo de espera, tanto en las cajas como en los diferentes sectores del supermercado, y el reparto de pedidos de mercadería a domicilio. Ante esta situación, es necesario disminuir el quiebre de stock en las góndolas, el tiempo de demora promedio en cajas y en los distintos sectores de atención que tiene el supermercado y la cantidad de reclamos de los clientes referidos a los pedidos a domicilio.

Debilidad 5: Clientes incobrables.

Esta debilidad surge como consecuencia de realizar ventas a cuentas corrientes, ya que es un riesgo que implica mantener dicha política. El objetivo que se plantea es disminuir las cuentas corrientes incobrables que actualmente tiene el supermercado.

Debilidad 6: Poca inversión en tecnología.

Si bien, el supermercado cuenta con cierta tecnología, hay sectores en los que todavía no se han implementado los equipos necesarios para poder agilizar las tareas diarias.

Amenazas

Amenaza 1: Altos índices de inflación.

Con respecto a esta amenaza, se hace muy difícil neutralizarla ya que es un factor que no se puede manejar por ser exclusivamente dependiente del sector externo al supermercado. Sin embargo, el supermercado Santa Ana va a tomar medidas para cubrirse del efecto negativo de esta amenaza. Dichas medidas están relacionadas con hacer más efectiva la tarea de cobranza de las cuentas corrientes de los clientes, mantener una buena conducta de pago con los proveedores y con ampliar el stock de productos no perecederos.

Amenaza 2: Gran competencia.

Para neutralizar este factor externo, el supermercado tiene como objetivo mejorar los servicios ofrecidos, la atención al público, las ofertas, las promociones y los sorteos para llegar a adquirir una mayor cuota de mercado. Por lo que consolidando las anteriores fortalezas, se puede llegar a disminuir la influencia de este factor negativo proveniente del entorno.

Amenaza 3: Crecimiento de supermercados.

Al igual que en el punto anterior, se espera lograr la fidelización de los compradores a través de la mejora de servicios ofrecidos.

Amenaza 4: Inestabilidad económica.

Al igual que en la amenaza 1, es un factor que no puede manejar el supermercado dado que depende exclusivamente de la economía del país.

18- Objetivos de las perspectivas del CMI.

En esta parte del trabajo, se retoma lo concluido en la etapa diagnóstica y se proponen los objetivos de cada perspectiva del CMI teniendo en cuenta el análisis FODA.

### Perspectiva financiera:

Los objetivos de esta perspectiva surgen de la visión de la empresa. Para llegar a ser el supermercado líder a nivel regional se necesita adquirir una mayor cuota del mercado, ampliando la gama de productos ofrecidos y obteniendo una mayor rentabilidad que permita expandirse a localidades vecinas. Además, teniendo en cuenta la situación financiera a corto plazo es necesario mantener un capital de trabajo neto que permita cumplir con las obligaciones comerciales adquiridas.

- Aumentar la rentabilidad
- Aumentar las ventas.
- Adquirir una mayor cuota de mercado.
- Aumentar la liquidez corriente de la empresa.
- Disminuir las cuentas de los clientes en mora.
- Mantener buena conducta de pago con los proveedores.
- Disminuir las cuentas incobrables.

### Perspectiva de clientes:

La satisfacción de los clientes actuales y la fidelización de compradores son fundamentales para el crecimiento del supermercado, es por esto que se apunta a mejorar la experiencia de compra ofreciendo productos acorde a sus necesidades.

- Lograr mayor fidelización de compradores.
- Implementar una nueva sección de ventas.
- Disminuir el porcentaje de quejas de los clientes.
- Mantener una amplia gama de productos ofrecidos.

- Obtener buena calificación en cuanto a prolijidad e higiene.

#### Perspectiva de procesos internos:

Se agrupan los objetivos tendientes a la satisfacción de demandas de nuevas necesidades, mejorar la organización de las tareas para ser más eficientes, y aumentar la calidad de los servicios ofrecidos.

- Disminuir la cantidad de mercadería desperdiciada.
- Disminuir el quiebre de stock de góndolas.
- Disminuir el tiempo de demora en caja.
- Aumentar las ventas procedentes de nuevos productos.
- Medir la eficacia que tiene el personal para resolver las quejas presentadas por los clientes.

#### Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Teniendo en cuenta el análisis de datos se plantean los siguientes objetivos con miras a aumentar la capacitación del personal de la empresa y a crecer en cuanto a la utilización de la tecnología para beneficio del supermercado.

- Aumentar las horas de capacitación al personal.
- Realizar un mejor aprovechamiento de las redes sociales.
- Adquirir tecnología que permita hacer más eficiente las tareas diarias.

19- Mapa estratégico.

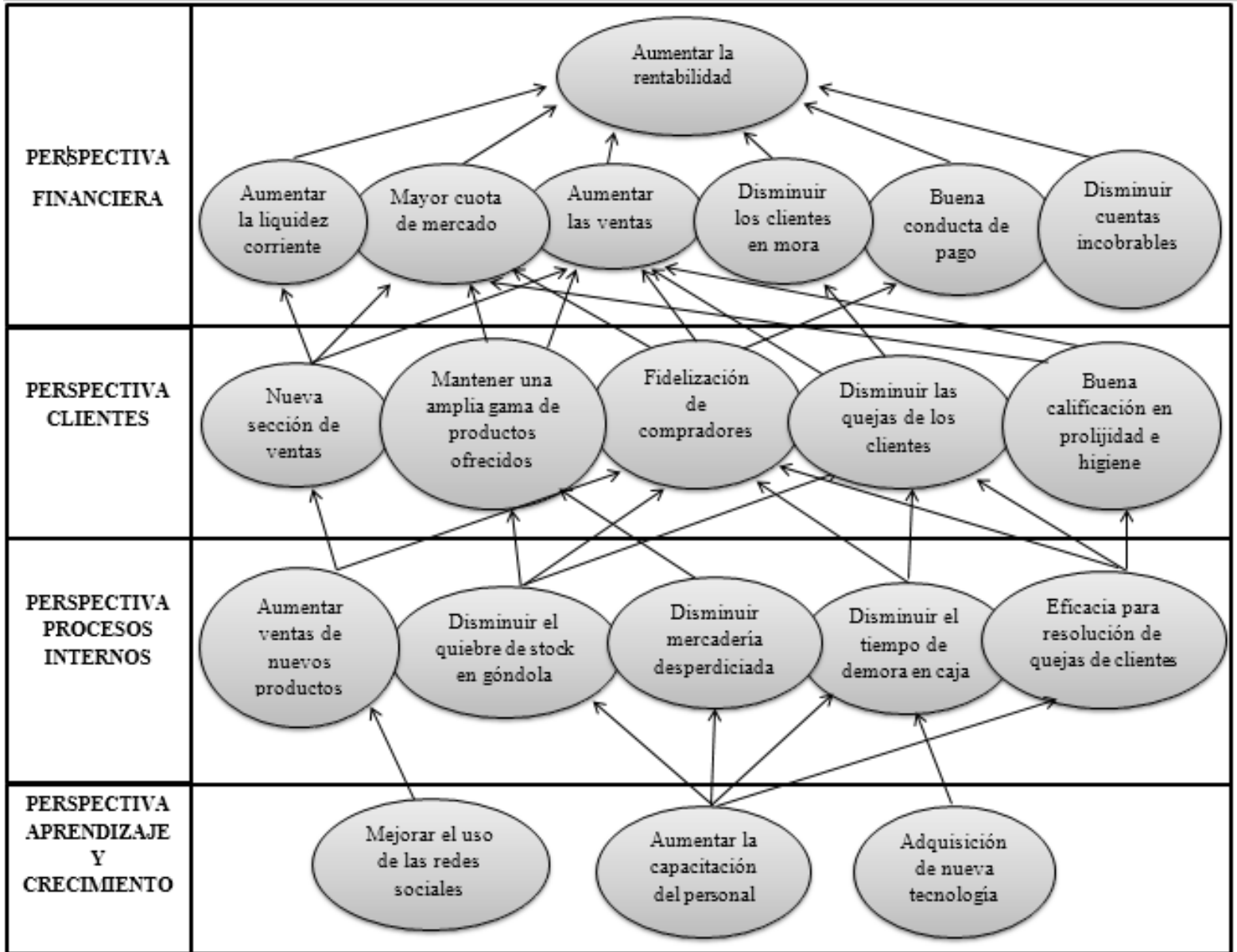


Figura 9: Mapa estratégico. Elaboración propia.

20- Indicadores del CMI

A continuación se presenta el conjunto de indicadores que van a controlar el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada perspectiva del CMI. Además, para cada

indicador se determina, no solo el valor que surge del cálculo, sino también un análisis de ese valor (si es bueno, malo o regular) de acuerdo a parámetros establecidos.

#### Perspectiva financiera:

Cabe aclarar que en los siguientes indicadores los datos provienen de los estados contables y que el responsable de los cálculos es el administrador.

##### - Índice de rentabilidad:

- Año 2018:  $\$ 673.315,91 / \$ 2.188.199,14 = 30,77\%$
- Año 2017:  $\$ 804.007,42 / \$ 1.882.604,60 = 42,71\%$

Como se mencionó anteriormente este índice mide la utilidad obtenida por capital invertido y se puede observar que la rentabilidad disminuyó en el año 2018 en un 27,95%, respecto al año 2017. Además, para este índice se estableció que una rentabilidad hasta el 25% es mala, mayor al 25% y menor al 40% es regular y mayor al 40% es buena. Esto quiere decir que en el año 2018 se obtuvo una rentabilidad regular.

##### - Índice de variación de rentabilidad:

- Año 2018:  $\$ 673.315,91 / \$ 29.483.765,91 = 0,0228$
- Año 2017:  $\$ 804.007,42 / \$ 25.474.243,31 = 0,0316$
- Variación de rentabilidad:  $0,0228 / 0,0316 = 72,36\%$

Este índice refleja una disminución en de la proporción de las utilidades en relación a las ventas de un 72,36%. Además, para este índice se estableció que una variación de rentabilidad negativa es mala, una variación positiva hasta el 40% es regular y mayor al 40% es buena. En el año 2018 se puede concluir que la variación de rentabilidad fue buena.

- Índice de incremento de ventas:
  - Año 2018: \$ 29.483.765,91
  - Año 2017: \$ 25.474.243,31
  - Incremento de ventas: 15,74%

Tal como se refleja hubo un aumento de ventas en el año 2018 de un 15,74% con respecto al periodo anterior. Para este índice se estableció que una variación de ventas negativo es malo, mayor al 0% y menor al 20% es regular y mayor al 20% es bueno. En el año 2018 se obtuvo un incremento de ventas regular.

- Índice de porcentaje de aumento de cuota de mercado:
  - Año 2018:  $\$ 29.483.765,91 / \$ 107.935.063,64 = 0,2732$
  - Año 2017:  $\$ 25.474.243,31 / \$ 93.396.973,24 = 0,2728$
  - Variación cuota del mercado: 0,15%

El supermercado Santa Ana ganó un 0,15% de cuota de mercado según lo reflejado en el índice anterior. Además, para este índice se determinó que un porcentaje menos al 0% es malo, mayor al 0% y menor al 7% es regular y a partir del 7% es bueno. Esto significa que en el año 2018 el porcentaje de aumento de cuota de mercado fue regular.

- Índice de liquidez:
  - Año 2018:  $\$ 4.865.481,01 / \$ 3.074.293,53 = 1,58$
  - Año 2017:  $\$ 3.828.133,64 / \$ 2.298.037,57 = 1,67$

Este índice refleja que la empresa dispone de liquidez para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. En ambos años la liquidez es buena ya que los activos superan a los pasivos en más del 50%. Además, se estableció que un índice de liquidez menor a 1

es malo, igual a 1 es regular y mayor a 1 es bueno. De acuerdo a lo mencionado, la liquidez del año 2018 fue buena.

- Índice de capital de trabajo neto:

- Año 2018:  $\$ 4.865.481,01 - \$ 3.074.293,53 = \$ 1.791.187,48$
- Año 2017:  $\$ 3.828.133,64 - \$ 2.298.037,57 = \$ 1.530.096,07$

Este índice es complementario al anterior, y refleja en valores absolutos la superioridad del activo respecto al pasivo de la empresa. Para dicho índice se determinó que un capital de trabajo neto hasta \$500.000,00 es malo, de \$500.000,00 hasta 1.000.000,00 es regular y si supera el \$1.000.000,00 es bueno. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, en ambos años la empresa obtuvo un capital de trabajo neto bueno.

- Índice de días de cobranza:

- Año 2018:  $360 * \$ 663.187,01 / \$ 29.483.765,91 = 8,10$
- Año 2017:  $360 * \$ 272.691,28 / \$ 25.474.243,31 = 3,85$

Este índice refleja un promedio de los días que tardan los clientes en pagar sus cuentas corrientes. Queda de manifiesto que en el año 2018 tardan el doble de tiempo en cancelar su deuda con el supermercado respecto del año 2017. Además, para este índice se estableció que si los clientes demoran más de 25 días en pagar sus cuentas corrientes es malo, si demoran entre 15 y 25 días es regular y si tardan menos de 15 días es bueno. En ambos años el resultado de este índice es bueno.

- Índice de días de pago a proveedores:

- Año 2018:  $360 * \$ 2.853.143,84 / \$ 24.427.098,17 = 42,04$
- Año 2017:  $360 * \$ 1.863.491,57 / \$ 21.173.535,39 = 31,68$



Este índice refleja los días que tarda el supermercado en cancelar su deuda con los proveedores. Como se puede observar en el año 2018 tarda casi 10 días más, que en el año anterior, en pagar sus deudas comerciales. Además, se determinó que si la empresa demora más de 35 días en pagar sus deudas a los proveedores es malo, si demoran entre 25 y 35 días es regular y si demoran menos de 25 días es bueno. De acuerdo a lo mencionado anteriormente en el año 2018 este índice es malo. Cabe aclarar que si bien es conveniente tener más plazo para pagar las deudas, de acuerdo a los objetivos establecidos es importante mantener una buena conducta de pago para continuar con las alianzas estratégicas con los proveedores.

- Índice de porcentaje de incobrabilidad:

- Año 2018:  $\$ 56.911,92 / \$ 1.077.877,34 = 5,28\%$
- Año 2017:  $\$ 29.479,56 / \$ 792.461,25 = 3,72\%$

Este índice muestra el porcentaje de los clientes incobrables que tiene el supermercado. Como se puede ver en el año 2018 dicho porcentaje aumentó en un 41,93%. Se establecieron los siguientes parámetros: un resultado mayor al 7% es malo, desde el 3% a 7% es regular y menor al 3% es bueno. En el año 2018 el porcentaje de incobrabilidad es regular.

A continuación se detalla la información antes mencionada resumida en un cuadro para una mejor comprensión:

Objetivos	Indicadores	Fuente	Responsable
Aumentar la rentabilidad	Índice de rentabilidad Índice de variación de rentabilidad	Estados contables	Administrador
Aumentar las ventas	Índice de incremento de ventas	Estados contables	Administrador
Adquirir una mayor cuota en el mercado	Índice de porcentaje de aumento de cuota de mercado	Estados contables	Administrador
Aumentar la liquidez corriente de la empresa	Índice de liquidez Índice de capital de trabajo neto	Estados contables	Administrador
Disminuir las cuentas de los clientes en mora	Índice de cobranza	Estados contables	Administrador
Mantener buena conducta de pago con los proveedores	Índice de días de pago a los proveedores	Estado contables	Administrador
Disminuir las cuentas incobrables	Índice de porcentaje de incobrabilidad	Estados contables	Administrador

Tabla 7: Indicadores de la perspectiva financiera. Elaboración propia.

Perspectiva de cliente:

- Índice de porcentaje de ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado:
  - Año 2018:  $\$ 747.413,47 / \$ 29.483.765,91 = 2,53\%$
  - Año 2017:  $\$ 0,00 / \$ 25.474.243,31 = 0,00\%$

Este índice surge a partir de la implementación de una nueva sección de ventas de productos para celíacos e intolerantes a la lactosa. Para calcularlo se toman los datos provenientes de los estados contables y de las planillas de ventas. Como se puede ver reflejado dicha sección aporta un 2,53% a los ingresos totales del supermercado. Para ese índice se estableció que un porcentaje negativo es malo, de 0% al 5% es regular y más de

5% es bueno. En el año 2018 el resultado es regular. El encargado de su cálculo es el administrador del supermercado.

- Índice de satisfacción de clientes:

Este índice se utiliza para medir la satisfacción de los clientes respecto a la atención recibida y a los servicios ofrecidos por el supermercado. Su valor surge de una recopilación de la información obtenida de las encuestas a clientes. Actualmente la calificación promedio obtenida es de 8,23. La puntuación más alta que obtuvo el supermercado es respecto a la atención al público por parte de los dueños y de los empleados, y la más baja es la referida al uso de las redes sociales. Para este índice se determinaron los siguientes parámetros: si se obtiene una puntuación menor a 6 es malo, entre 6 y 8 es regular y más de 8 es bueno. En el año 2018 la puntuación obtenida es buena. Por último, el encargado de su cálculo es el auxiliar administrativo.

- Índice de porcentaje de quejas de clientes:

- Año 2018: se recibieron en total 139 quejas de las cuales 11 eran referidas al servicio de reparto de mercadería, lo que representa un 7,91% del total.
- Año 2017: se recibieron en total 147 quejas de las cuales 20 eran referidas al servicio de reparto de mercadería, lo que representa un 13, 60% del total.

Este índice se utiliza para medir el porcentaje de quejas que recibe el supermercado referidas al servicio de reparto de mercadería a domicilio. El cálculo lo va a realizar el auxiliar administrativo y la información surge del libro de quejas del supermercado.

Además, para este índice se estableció que si tiene un porcentaje mayor al 20% el servicio de reparto es malo, si esta entre el 8% y el 20% es regular y menos del 8% es bueno. En el año 2018 el servicio de reparto de mercadería a domicilio es bueno.

- Índice de porcentaje de puntualidad de entrega de los productos:
  - Año 2018: se hicieron 552 repartos, de los cuales 548 fueron hechos a tiempo, por lo que el porcentaje de puntualidad es del 99,27%.
  - Año 2017: se hicieron 564 repartos, de los cuales 555 fueron hechos a tiempo, por lo que el porcentaje de puntualidad es del 98,40%.

Para el cálculo de este índice los datos se van a obtener de la planilla diaria de repartos y el responsable es el encargado de los repartos. Para este indicador se determinaron los siguientes parámetros: Si el porcentaje de puntualidad es menor al 70% es malo, entre 70% y 85% es regular y más del 85% es bueno. Esto quiere decir que en el año 2018 el supermercado tuvo una puntualidad buena, ofreciendo un buen servicio.

- Índice de calificación sobre gama de productos disponibles:

A través de este índice se mide la satisfacción de los clientes respecto a la gama de productos disponibles para la compra. El responsable de su cálculo es el auxiliar administrativo y los datos los obtiene de la encuesta a los clientes. Actualmente, la calificación promedio obtenida en cuanto a variedad de productos que ofrece el supermercado es de 8,50. Además se estableció que una calificación menor a es malo, entre 5 y 8 es regular y mayor a 8 es bueno. Por lo que en el año 2018 la empresa obtuvo una calificación buena.

A continuación se detalla la información antes mencionada resumida en un cuadro para una mejor comprensión:

Objetivos	Indicadores	Fuente	Responsable
Lograr mayor fidelización de los compradores	Índice de satisfacción del cliente Índice de puntualidad de entrega de los productos	Encuesta a clientes Planilla diaria de repartos	Auxiliar administrativo Encargado de repartos.
Implementar una nueva sección de ventas	Índice de porcentaje de ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado	Estados contables Planilla de ventas	Administrador
Disminuir el porcentaje de quejas de los clientes	Índice de porcentaje de quejas de clientes	Libro de quejas	Auxiliar administrativo
Mantener una amplia gama de productos ofrecidos	Índice de calificación sobre gama de productos disponibles	Encuestas a clientes	Auxiliar administrativo
Obtener una buena calificación en cuanto a prolijidad e higiene	Índice de satisfacción del cliente	Encuestas a los clientes	Auxiliar administrativo

Tabla 8: Indicadores de la perspectiva de cliente. Elaboración propia.

Perspectiva de procesos internos:

- Índice de porcentaje de ventas procedentes de nuevos productos:

Este mismo indicador se utilizó en la perspectiva de cliente para calcular el porcentaje de ingresos procedentes de las ventas de los nuevos productos para celíacos e intolerantes a la lactosa, pero en esta perspectiva este índice refleja el esfuerzo de la empresa en innovación. Además se estableció que un porcentaje negativo es malos, de 0% a 2% es

regular y más de 2% es bueno. En el año 2018 se obtuvo un porcentaje bueno en cuanto a innovación.

- Índice de la eficacia:

- Año 2018: 124 casos resueltos / 139 reclamos: 89,20%.
- Año 2017: 114 casos resueltos / 147 reclamos: 77,55%.

El responsable de este indicador es el responsable administrativo que va a obtener los datos del libro de quejas de la empresa. Como se puede observar en el año 2018 el personal del supermercado aumento la eficacia para resolver las diferentes quejas presentadas por los clientes. Se determinaron los siguientes parámetros: un porcentaje menor al 60% es malo, entre el 60% y 80% es regular y mayor al 80% es bueno. En el año 2018 el supermercado es eficaz en resolver los reclamos recibidos.

- Índice de desperdicios y roturas:

- Año 2018: \$ 869.771,09 / \$ 29.483.765,91 = 2,95%.
- Año 2017: \$ 568.075,63 / \$ 25.474.243,31 = 2,23%.

Por medio de los resultados de este índice se puede ver que el porcentaje de mercadería desperdiciada aumento de un año a otro. Cabe aclarar que con mercadería desperdiciada se refiere a productos vencidos, defectuosos y en mal estado. Para efectuar el cálculo se van a obtener los datos de las planillas del depósito y el responsable es el auxiliar administrativo. Para este índice se estableció que un porcentaje de desperdicio de mercadería mayor al 3% es malo, entre 2,5% y 3% es regular y menor a 2,5% es bueno. En el año 2018 dicho porcentaje es regular.

- Índice de quiebre de stock de góndolas:

- Año 2018: 36 quiebres de stock / 1000 unidades = 3,60%.
- Año 2017: 48 quiebres de stock / 1000 unidades = 4,80%.

Para el cálculo de este indicador se van a obtener los datos de las planillas de los repositorios y el responsable de dicho cálculo es el auxiliar administrativo. A través del resultado de este índice se puede ver que en el año 2018 la gestión del inventario de mercadería fue más eficaz dado que el porcentaje de quiebre de stock fue menor al del año 2017. Se determinaron los siguientes parámetros: un porcentaje mayor al 5% es malo, entre el 5% y el 3% es regular y menor al 3% es bueno. De acuerdo a lo establecido anteriormente en el año 2018 la gestión del stock de mercadería fue regular.

- Índice de minutos de demora promedio en caja:

Para el cálculo de este índice se confecciona una planilla del tiempo de los clientes en caja en donde el auxiliar administrativo va a anotar la hora exacta en que los clientes hacen fila en el sector de caja y la hora exacta en la que esos mismos clientes se retiran de dicho sector por haber concluido con la compra. Luego se realiza un promedio del tiempo de demora. Cabe aclarar que para completar la planilla el análisis se hará en días y horarios aleatorios. El año 2018 el tiempo de demora promedio en caja es de 12 minutos aproximadamente por cliente. Se determinaron los siguientes parámetros: una demora promedio mayor a 15 minutos es mala, entre 15 y 8 minutos es regular y menos de 8 minutos es buena. Actualmente para este indicador se obtuvo un resultado regular.

A continuación se detalla la información antes mencionada resumida en un cuadro para una mejor comprensión:

Objetivos	Indicadores	Fuente	Responsable
Disminuir la cantidad de mercadería desperdiciada	Índices de desperdicios y roturas	Planillas del depósito	Auxiliar administrativo
Disminuir el quiebre de stock de góndolas	Índice de quiebre de stock de góndolas	Planilla de repositores	Auxiliar administrativo
Disminuir el tiempo de demora en caja	Índice de minutos de demora promedio en caja	Planilla del tiempo de los clientes en caja	Auxiliar administrativo
Aumentar las ventas procedentes de nuevos productos	Índice de porcentaje procedentes de nuevos productos	Estados contables	Administrador
Medir la eficacia que tiene el personal para resolver las quejas presentadas por el cliente	Índice de la eficacia	Libro de quejas	Auxiliar administrativo

Tabla 9: Indicadores de la perspectiva de procesos internos. Elaboración propia.

#### Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Es importante aclarar que para los primeros dos indicadores se van a utilizar los datos provenientes de las planillas del personal y el responsable es el administrador.

- Número de capacitación:

En el año 2017 los empleados accedieron a una capacitación, mientras que durante el 2018 no se dictó ninguna capacitación. Para este índice se estableció que la ausencia de capacitaciones en un año es malo, 1 capacitación en el año es regular y más de 1 capacitación al año es bueno. En el año 2018 el resultado es malo. Cabe aclarar que este índice se mide en unidades de capacitación al año.

- Índice de capacitación del personal:



- Año 2018: 0 horas de capacitación / 17 empleados = 0 horas por empleado.
- Año 2017: 48 horas de capacitación / 16 empleados = 3 horas por empleado.

Para este índice se estableció que si un empleado no tiene horas de capacitación en un año es malo, si tiene un promedio hasta 3 horas de capacitación es regular y si tiene más de 3 horas de capacitación es bueno. Como en el año 2018 no se dictó ninguna capacitación el resultado es malo.

- Índice de porcentaje de utilidades reinvertido en tecnología:

- Año 2018: \$ 31.152, 19 / \$ 673.315, 91 = 4,63 %
- Año 2017: \$ 0,00 / \$804.007, 42 = 0, 00 %

Para el cálculo de este índice se van a obtener los datos del anexo de bienes de uso de los estados contables de la empresa y el responsable es el administrador. Para este indicador se establecieron los siguientes parámetros: un porcentaje menor al 1% es malo mayor al 1% y menor al 5% es regular y mayor al 5% es bueno. Para el año 2018 el porcentaje de las utilidades que se invirtió en tecnología es regular.

- Índice de uso de las redes sociales:

Para este índice los datos se obtienen directamente de las redes sociales que maneja el supermercado y el responsable es el auxiliar administrativo. Para el año 2018 se determinó que la empresa sumo 173 nuevos seguidores. Además se estableció que si el número de nuevos seguidores al año es menor a 200 el número es malo, entre 200 y 350 es

regular y mayor a 350 es bueno. Por lo tanto actualmente el número de nuevos seguidores es malo.

A continuación se detalla la información antes mencionada resumida en un cuadro para una mejor comprensión:

Objetivos	Indicadores	Fuente	Responsable
Aumentar las horas de capacitación al personal	Número de capacitación Índice de horas de capacitación	Planilla de clientes	Administrador
Realizar un mejor aprovechamiento de las redes sociales	Índice de uso de las redes sociales	Redes sociales del supermercado	Auxiliar administrativo
Adquirir tecnología que permita hacer más eficiente las tareas diarias	Índice de porcentaje de utilidades reinvertido en tecnología	Anexo de los bienes de uso de los Estados contables	Administrador

Tabla 10: Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Elaboración propia.

## 21- Cuadro de mando integral

Como último objetivo específico se planteó el diseño de una herramienta final donde centralizan los indicadores calculados y los agrupa en las cuatro perspectivas del CMI. Además se plasman los parámetros establecidos para realizar una correcta interpretación del indicador de acuerdo a los objetivos propuestos.

	Malo	Regular	Bueno	Año 2017	Año 2018
<u>Perspectiva Financiera</u>					
Rentabilidad	25,00%	40,00%	100,00%	42,71%	30,77%
Variación de Rentabilidad	0,00%	40,00%	100,00%	88,74%	72,36%
Incremento de ventas	0,00%	20,00%	100,00%	15,63%	15,74%
Porcentaje de aumento de cuota de mercado	0,00%	7,00%	20,00%	-1,30%	0,15%
Liquidez	1	1	1	1,67	1,58
Capital de trabajo neto	\$ 500.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 1.530.096,07	\$ 1.791.187,48
Días de cobranza	25	15	0	3,85	8,10
Días de pago a proveedores	35	25	0	31,68	42,05
Porcentaje de incobrabilidad	7,00%	3,00%	0,00%	3,72%	5,28%
<u>Perspectiva de Cliente</u>					
Porcentaje de ingresos provenientes de nuevos mercados	0,00%	5,00%	10,00%	0,00%	2,54%
Satisfacción de clientes	6	8	10	0	8,20
Porcentaje de quejas del servicio de repartos	20,00%	8,00%	0,00%	13,61%	7,91%
Porcentaje de puntualidad de entrega de pedidos	70,00%	85,00%	100,00%	98,40%	99,28%
Calificación sobre gama de productos disponibles	5	8	10	0	8,50
<u>Perspectiva de Procesos Internos</u>					
Porcentaje de ventas de nuevos productos	0,00%	2,00%	10,00%	0,00%	2,54%
Eficacia	60,00%	80,00%	100,00%	77,55%	89,21%
Desperdicio de mercadería	3,00%	2,50%	0,00%	2,23%	2,95%
Quiebre de stock en góndola	5,00%	3,00%	0,00%	4,80%	3,60%
Minutos de demora promedio en caja	15	8	0	0	12
<u>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</u>					
Número de capacitaciones	0	1	3	1	0
Horas de capacitación al personal	0	3	7	3	0
Porcentaje de utilidades reinvertido en tecnología	1%	5%	20%	0,00%	4,63%
Uso de las redes sociales	200	350	1000	0	173

Figura 10: Cuadro de mando integral. Elaboración propia.

## 22- Cronograma de avance - Diagrama de Gantt

N° DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20
1	Reunión con los dueños (que es el CMI y la importancia del mismo)	■ ■ ■					
2	Reunión con los dueños (Funcionamiento del CMI)		■ ■ ■				
3	Comunicación de objetivos y estrategias		■ ■ ■ ■ ■				
4	Realización de encuestas y entrevistas			■ ■ ■ ■ ■			
5	Adecuación de las fuentes de información				■ ■ ■ ■ ■		
6	Procesamiento de la información				■ ■ ■ ■ ■ ■ ■		
7	Capacitación sobre retroalimentación de las planillas					■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	
8	Realizar un seguimiento						■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

Figura 11: Diagrama de Gantt. Elaboración propia.

## 23- Etapa presupuestaria

La medición del presupuesto, para llevar a cabo la propuesta, se aplica en función de las horas trabajadas por el futuro profesional. Estas horas incluyen las reuniones con los dueños, visitas a la empresa y el desarrollo del proyecto fuera del supermercado.

De acuerdo a la resolución número 30/19 del 27 de junio de 2019 emitida por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba el valor módulo asciende a \$1.306,-.

Presupuesto anual 2019		
Cantidad	Concepto	Importe
5 Horas	Planificación	\$ 6.530,-
10 Horas	Análisis de recopilación de datos	\$ 13.060,-
15 Horas	Procesamiento de la información	\$ 19.590,-
5 Horas	Diseño de la estrategia	\$ 6.530,-
8 Horas	Elaboración de indicadores	\$10.448,-
3 Horas	Adecuación de las fuentes de información	\$ 3.918,-
5 Horas	Capacitación	\$ 6.530,-
TOTAL		\$ 66.606,-

Tabla 11: Presupuesto anual. Elaboración propia

## 24- Conclusiones finales

Como conclusión del presente trabajo final de grado se puede decir que se han cumplido los objetivos establecidos, ya que se pudo analizar al supermercado Santa Ana y establecer un sistema de control de gestión basado en la implementación del cuadro de mando integral.

A través del análisis FODA, se pudieron identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Este estudio se realizó a través de información obtenida de los dueños del supermercado y de la observación directa.

A partir del análisis FODA, se definieron los objetivos estratégicos y se agruparon en cada perspectiva del CMI. A continuación se diseñaron los indicadores de gestión como instrumento de medición y de control del cumplimiento de los objetivos propuestos. También se establecieron parámetros para determinar si el valor del indicador fue bueno, malo o regular.

Por último, se diseñó un esquema que contiene las 4 perspectivas del CMI con sus respectivos indicadores. También se incluye el análisis del resultado del indicador para que sea de fácil comprensión para los usuarios e información del periodo anterior para que se puedan realizar comparaciones.

## 25- Recomendaciones

En lo personal se recomienda:

- Realizar seguimientos periódicos: en el diagrama de Gantt se especificó como última actividad la realización de un seguimiento con el objetivo de

controlar el buen funcionamiento de la herramienta final y de las planillas de cálculo.

- Actualizar constantemente las fuentes de información: es importante que dichas fuentes estén siempre actualizadas para que proporcionen datos corrientes.
- Periodos de análisis más cortos (semestralmente): el CMI se diseñó para un periodo de análisis anual pero sería más relevante que a medida que se adquiera experiencia sobre el funcionamiento de esta herramienta, se adecúe a periodos más cortos para poder obtener información corriente y, de este modo realizar una gestión más eficiente.
- Estudiar las causas de los desvíos en caso de que el valor del indicador sea malo. Reformular los objetivos y buscar oportunidades de mejora.
- Seguir realizando el control de gestión ya que permite el mejoramiento continuo de la empresa.

## Referencias

- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Bustos, F. G., y i Prats, J. T. (2013). *Cuadro de mando integral*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Espino-Valdés, A., Sánchez-Sánchez, R. y Aguilera-Martínez, A. (2013). Procedimiento para el control de gestión en la Empresa Campismo Popular de Villa Clara. *Ingeniería Industrial*, 34(2), 198-211. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362013000200009&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000200009&lng=es&tlng=es).
- Herrera, R., y Baquero, M. (2018). *Las 5 fuerzas de Porter*. Recuperado de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/\[PD\]%20Documentos](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/[PD]%20Documentos).
- Hoyos Perales, G. (2018). *El modelo de las cinco fuerzas de Porter como instrumento para la adopción de decisiones estratégicas organizacionales: aplicación al sector de la construcción naval militar*. Tesis no publicada. Facultad en grado de ingeniería mecánica, Universidad de Vigo.
- Miquel, S., y Parra, F. (2006). *Distribución Comercial*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Nogueira-Rivera, D., Medina-León, A., Hernández-Nariño, A., Comas-Rodríguez, R., y Medina-Nogueira, D. (2017). Analysis financial-economic: Achilles heel of the organization. If application. *Ingeniería Industrial*, 38(1), 106-115. Recuperado de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362017000100010&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000100010&lng=es&tlng=en).

• Norton, D. P. y Kaplan, R. S. (1996). *The Balance ScoreCard: Traslating Strategy into Action*. Boston, EEUU: Harvard Business School Press.

• Norton, D. P. y Kaplan, R. S. (2009). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»* (3.a ed.). Barcelona, España: Grupo Planeta.

• Porter, M. E. (1990). *The competitive Advantage of Nations*. Nueva York, Estados Unidos: Deusto.

• Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Nueva York, Estados Unidos: Deusto.

• Puente, I. S., Toledo, L. V. O., y Ortega, G. P. (2019). Tilapia de cultivo; análisis de competitividad para la toma de decisiones de comercialización [Versión electrónica], *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 1(1), 9-11.

• Ramon, J., y Abel, C. (2018). *Medición y mejora del proceso de producción de la empresa GRAFOR CA*. Machala, Ecuador: Editora del diario El Nacional.

• Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.



Anexos

Anexo 1: Entrevista al empleador y administrador.

N° DE PREGUNTAS	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Cree necesario la implementación de un Cuadro de Mando integral para su empresa?		
2	¿Cuenta usted con algún sistema de gestión para su empresa?		
3	¿Cree importante la atención a sus clientes?		
4	¿Cuenta la empresa con cursos de capacitación para sus empleados?		
5	¿Cree que es importante la capacitación de sus empleados?		
6	¿Considera que en su empresa se desperdician muchos productos por falta de rotación de los mismos?		
7	¿Cree usted que con la implementación de un CMI se pueden mejorar el rendimiento de la empresa?		

- Respuestas del empleador y administrador

N° DE PREGUNTAS	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Cree necesario la implementación de un Cuadro de Mando integral para su empresa?	x	
2	¿Cuenta usted con algún sistema de gestión para su empresa?		x
3	¿Cree importante la atención a sus clientes?	x	
4	¿Cuenta la empresa con cursos de capacitación para sus empleados?		x
5	¿Cree que es importante la capacitación de sus empleados?	x	
6	¿Considera que en su empresa se desperdician muchos productos por falta de rotación de los mismos?	x	
7	¿Cree usted que con la implementación de un CMI se pueden mejorar el rendimiento de la empresa?	x	

Anexo 2: Entrevista a empleados.

N° DE PREGUNTAS	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Recibe usted cursos de capacitación para atención al público?		
2	¿Recibe usted cursos de capacitación para capacitarse en el trabajo?		
3	¿Cree que se desperdicia mucha mercadería por falta de rotación?		
4	¿Cree importante la atención al público?		

- Promedio de respuestas de empleados

N° DE PREGUNTAS	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Recibe usted cursos de capacitación para atención al público?		x
2	¿Recibe usted cursos de capacitación para capacitarse en el trabajo?		x
3	¿Cree que se desperdicia mucha mercadería por falta de rotación?	x	
4	¿Cree importante la atención al público?	x	

Anexo 3: Encuesta al personal

N° DE PREGUNTAS	PREGUNTAS	1 al 10
1	¿Se siente usted a gusto con el trato recibido por parte de sus superiores?	
2	¿Se siente a gusto con la tarea que usted realiza?	
3	¿Cómo puntuaría su horario de trabajo?	
4	¿Cómo puntuaría los incentivos recibos por sus superiores?	

- Promedio de respuestas del personal

N° DE PREGUNTAS	PREGUNTAS	1 al 10
1	¿Se siente usted a gusto con el trato recibido por parte de sus superiores?	8,70
2	¿Se siente a gusto con la tarea que usted realiza?	7,60
3	¿Cómo puntuaría su horario de trabajo?	8,20
4	¿Cómo puntuaría los incentivos recibos por sus superiores?	6

Anexo 4: Encuesta a clientes.

N° DE PREGUNTAS	PREGUNTAS	1 al 10
1	¿Usted es de asistir seguido al supermercado?	
2	¿Es bien atendido tanto por el personal como por sus dueños?	
3	¿Recomendaría el supermercado a otras personas?	
4	¿Usted cree que el supermercado ofrece gran variedad de productos?	
5	¿Cree usted que tiene precios bajos?	
6	¿Cree usted que los productos ofrecidos son de calidad?	
7	¿El supermercado está dirigido al público en general?	
8	¿Cree que tiene buenas ofertas?	
9	¿Cree que tiene buena claridad y eficiencia en las comunicaciones con los clientes?	
10	¿Cree usted que el servicio de reparto de la mercadería es bueno?	
11	¿Podría usted calificar el supermercado en cuanto a prolijidad e higiene?	
12	¿Tiene usted conocimiento sobre las redes sociales del supermercado?	

- Promedio de respuestas de clientes

N° DE PREGUNTAS	PREGUNTAS	1 al 10
1	¿Usted es de asistir seguido al supermercado?	6,20
2	¿Es bien atendido tanto por el personal como por sus dueños?	9,40
3	¿Recomendaría el supermercado a otras personas?	8,80
4	¿Usted cree que el supermercado ofrece gran variedad de productos?	8,50
5	¿Cree usted que tiene precios bajos?	7,50
6	¿Cree usted que los productos ofrecidos son de calidad?	8,30
7	¿El supermercado está dirigido al público en general?	9,10
8	¿Cree que tiene buenas ofertas?	8,40
9	¿Cree que tiene buena claridad y eficiencia en las comunicaciones con los clientes?	8,70
10	¿Cree usted que el servicio de reparto de la mercadería es bueno?	9,20
11	¿Podría usted calificar el supermercado en cuanto a prolijidad e higiene?	8,90
12	¿Tiene usted conocimiento sobre las redes sociales del supermercado?	5,80